

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CIA. LTDA.**

MARÍA LUISA VILLALBA CAZCO

DIRECTOR: ING. PABLO HERNÁNDEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

QUITO, JUNIO 2017

DIRECTOR:

Ing. Pablo Hernández

INFORMANTES:

Mgtr. Felicita Maldonado

Dr. José Torres

DEDICATORIA

A mis padres, que me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar.

Mis hermanas María José y María Gracia por su gran amor y su apoyo cada día.

A mi abuelita maravillosa por su ayuda, amor y sabios consejos, que me motiva cada día a luchar por mis sueños.

A mis amigos que son la familia que uno elige.

María Luisa

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por ser mi guía en este camino, darme las fuerzas para superar los obstáculos y dificultades que se me han presentado.

A la Pontificia Universidad Católica y a sus docentes por el conocimiento adquirido que serán la base para mi desarrollo profesional.

A mi director el Ing. Pablo Hernández gracias a su conocimiento y ayuda, me permitió desarrollar esta disertación.

María Luisa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA, 2

- 1.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA, 2
 - 1.1.1 El concepto de la empresa, 2
 - 1.1.2 Misión, 3
 - 1.1.3 Visión, 3
- 1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA, 3
 - 1.2.1 Largo plazo, 3
 - 1.2.2 Mediano plazo, 4
 - 1.2.3 Corto plazo, 4
- 1.3 VENTAJA COMPETITIVA, 5
- 1.4 MERCADO META, 6
- 1.5 ANÁLISIS FODA, 6
- 1.6 COMPETENCIA, 7
 - 1.6.1 Qué tantos competidores existen y quiénes son, 8
 - 1.6.2Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera, 8
 - 1.6.3Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales, 9
- 1.7 ORGANIGRAMA ACTUAL, 9
 - 1.7.1 Responsabilidades de los cargos, 10
 - 1.7.1.1 Gerente General, 10
 - 1.7.1.2 Gerente de Marketing / Ventas, 11
 - 1.7.1.3 Gerente Financiero, 12
 - 1.7.1.4 Director de Recursos Humanos, 13
 - 1.7.1.5 Vendedor, 14
- 1.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN, 15

2 INTRODUCCIÓN TEÓRICA A LOS RECURSOS HUMANOS, 16

- 2.1 ANTECEDENTES, 16
- 2.2 TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN, 16
- 2.3 QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN, 21
 - 2.3.1 Importancia del capital humano, 23
- 2.4 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SEGÚN VARIOS AUTORES, 24
- 2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, 29
- 2.6 GESTIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO, 30
 - 2.6.1 Metodología, 30

2.6.2	Diseño de puestos, 31
2.6.2.1	Concepto de diseño de puesto, 32
2.6.3	Descripción y análisis de puestos, 33
2.6.3.1	Estructura del análisis de puesto, 34
2.6.3.2	Métodos para la descripción y el análisis de puestos, 35
2.6.4	Selección de personal, 37
2.6.4.1	Modelos de selección, 37
2.6.4.2	Proceso de selección, 38
2.6.4.2.1	Identificación de necesidades, 38
2.6.4.2.2	Descripción y análisis del puesto de trabajo, 39
2.6.4.2.3	Captación interna y externa, 39
2.6.4.2.4	Preselección de candidatos, 40
2.6.4.2.5	Test, 41
2.6.4.2.6	Elaboración de Informe Psico-profesional, 45
2.6.4.2.7	Incorporación a la empresa, 46
2.7	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 47
2.7.1	Concepto de evaluación de desempeño, 47
2.7.2	Porque se evalúa el desempeño, 48
2.7.3	Métodos de evaluación de desempeño, 48
2.7.3.1	Modelo pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos, 48
2.7.3.2	Evaluación del desempeño basado en apreciación de cualidades, 50
2.7.3.3	Evaluación de 360°, 51
2.7.3.4	Evaluación de 180°, 51
2.7.3.5	Evaluación de 90°, 51
2.8	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, 52
2.8.1	Tipos de competencias, 52
2.8.2	Tipos de diccionarios, 53
2.8.3	Aplicación del modelo por competencias, 53
3	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CIA. LTDA., 55
3.1	MODELO ESCOGIDO PARA EL DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN, 55
3.2	DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CÍA. LTDA., 56
3.2.1	Preguntas de entrevista utilizada para diagnóstico aplicada a la empresa FastDent MedexpressCía. Ltda., 56
3.2.2	Resultados de la entrevista, 57
3.3	DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CÍA. LTDA., 58
3.3.1	Definición de competencias, 59
3.4	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS, 63
3.4.1	Formato de Descripción de cargos y la aplicación a los cargos de la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., 64
3.5	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, 65
3.5.1	Selección por competencias, 65
3.6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 70

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 74

4.1 CONCLUSIONES, 74

4.2 RECOMENDACIONES, 75

REFERENCIAS, 76

ANEXOS, 78

Anexo 1: Formato de encuesta de competencias de cada cargo, 79

Anexo 2: Diccionario de Competencias Cardinales, 84

Anexo 3: Diccionario de Competencias Específicas, 97

Anexo 4: Diccionario de Competencias Específicas por Área, 105

Anexo 3: Descripción de Cargos, 120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FODA de la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda.,	7
Tabla 2: Tipos de entrevista,	44
Tabla 3: Encuesta al Gerente General,	58
Tabla 4: Competencias planteadas para la empresa,	59
Tabla 5: Formato encuesta sobre competencias,	61
Tabla 6: Competencias de cargos de la Empresa Fastdent Medexpress Cía. Ltda.,	62
Tabla 7: Formato de Descripción de cargos,	64
Tabla 8: Formato de entrevista por competencias,	68
Tabla 9: Formato de comparación entre candidatos,	70
Tabla 10: Formato de evaluación de desempeño por competencias,	73

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama actual, 9
Figura 2: Pirámide de las necesidades de Maslow, 18
Figura 3: Enfoque de la gestión de recursos humanos, 22
Figura 4: Proceso de planeación estratégica de recursos humanos, 29
Figura 5: Descripción y análisis de puestos, 34
Figura 6: Factores de análisis de un puesto, 35
Figura 7: Proceso de análisis y descripción de cargos, 63
Figura 8: Proceso de selección por competencias, 66
Figura 9: Proceso de evaluación de desempeño, 71

RESUMEN EJECUTIVO

Karou Ishikawa experto en Control Total de Calidad y autor de “los principios de calidad de Ishikawa” tiene presente en su obra que ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran. Basado en este principio y en una necesidad detectada, el presente trabajo genera un diseño de un sistema de recursos humanos para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., utilizando el modelo bajo competencias desarrollado por la autora Martha Alles, enfocándonos en el reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal.

Las organizaciones de hoy en día, trabajan mucho sobre las personas que la componen, ya que el capital humano es lo más valioso en la empresa, por lo tanto, bajo un modelo de competencias se plantea procesos definidos de reclutamiento y selección de personal con formatos establecidos, de la misma manera con una evaluación de desempeño correcta bajo las condiciones actuales de la organización.

FastDent Medexpress Cía. Ltda. es una empresa nueva en el mercado dedicada principalmente a la comercialización de productos odontológicos, teniendo actualmente 5 trabajadores con el objetivo de expansión en el mercado. Su actual necesidad es el desarrollo de un mecanismo formal para la captación y desarrollo del talento humano.

La principal conclusión del desarrollo de este trabajo es establecer procesos que sean útiles para la organización y que estén alineados con la visión de la misma, creando importancia del talento humano en la organización para la consecución de los objetivos planteados.

INTRODUCCIÓN

FastDent Medexpress Cía. Ltda. es una empresa que tiene como principal actividad la importación y comercialización de productos odontológicos, es una entidad que se está desarrollando en el mercado, por lo cual no tiene muchos procesos internos definidos ni tampoco cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos que abarque subsistemas como la selección, reclutamiento y la evaluación del personal.

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un diseño de un sistema de gestión de recursos humanos que sea útil para la empresa al momento de reclutar y seleccionar personal con las capacidades, conocimientos y habilidades requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo, el cual a través de la implementación de un proceso de evaluación será evaluado para medir el desempeño dentro de la organización.

Para el diseño de gestión de recursos humanos de la empresa se utilizará el modelo de gestión de recursos humanos bajo competencias con el apoyo de tres diccionarios que abarca temas de competencias, comportamientos y preguntas.

1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

1.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

FastDent Medexpress Cía. Ltda., es una empresa legalmente constituida en el año 2015, cuando tres jóvenes deciden juntar sus esfuerzos para incursionar en el creciente mercado de insumos dentales.

Al analizar las diversas problemáticas existentes en la sociedad ecuatoriana, deciden enfocarse específicamente en la importación y comercialización de insumos médicos y dentales.

Actualmente desarrollan sus actividades, en un local en el sector de Calderón en el Norte de Quito, la empresa se desarrolla en las ciudades de Quito, Ibarra y Latacunga, brindando un servicio diferenciado, ya que constan con delivery de la mercancía sin ningún costo adicional.

1.1.1 El concepto de la empresa

La empresa se dedica a la importación y comercialización de insumos médicos y dentales para la oferta y satisfacción del sector odontológico y médico, generando el valor agregado de evitar la movilización del cliente para adquirir el insumo, y la entrega inmediata del mismo.

La empresa en su plan de negocio desarrolló los siguientes puntos.

1.1.2 Misión

“Somos una empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de insumos y equipos dentales y médicos, ofreciendo confiabilidad, seguridad y puntualidad en la entrega de los materiales a los distintos clientes del sector”.

1.1.3 Visión

La visión desarrollada por la organización es la siguiente:

“Ser una empresa referente en importación de insumos dentales y médicos, superando las expectativas de los clientes en calidad, puntualidad, seguridad y agilidad, a través de un trato personalizado y precios competitivos”.

1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 Largo plazo

- Ser importadores directos de insumos médicos y dentales.
- Obtener representaciones exclusivas de marcas reconocidas a nivel mundial en el sector dental y médico.

- Tener una participación de mercado de un 25% dentro de los próximos 2 años.
- Abrir mercado en otras ciudades del país.
- Alcanzar una alianza estratégica con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito en los próximos 2 años.

1.2.2 Mediano plazo

- Obtener convenios comerciales con universidades importantes del país.
- Manejar inventario de stock, y manejo de bodega.
- Contar con cuerpo motorizado para entregas.
- Cubrir todos los costos operativos de la empresa con ingresos provenientes de las ventas.
- Contar con oficinas propias de la empresa

1.2.3 Corto plazo

- Contar con una cartera de clientes fijos.
- Contar con amplia cartera de proveedores, nacionales.

- Ganar un espacio en el mercado actual.
- Contar con un call center para recepción de pedidos.
- Contar con un muestrario de productos.
- Dar a conocer el nombre de nuestra empresa y productos masivamente en redes sociales en doce meses.
- Establecer relaciones comerciales con al menos 4 potenciales clientes en un periodo inferior a 6 meses.
- Lograr una identificación de la marca.
- Crear en la empresa un clima laboral adecuado para el desarrollo saludable de las relaciones interpersonales entre colaboradores en un plazo inferior a un año.

1.3 VENTAJA COMPETITIVA

- **Basado en las características del producto:** al ser comercializadores, manejamos una amplia gama de marcas, lo que nos permite ofrecer al cliente, la marca y especificación que desee.
- **Basada en las características del mercado:** el mercado se encuentra poco explotado en la rama de insumos dentales, razón por la cual no existen barreras

de entrada, además de que la mayoría de empresas oferentes del servicio no cuenta con una entrega a domicilio de los productos, evitando el traslado innecesario de su lugar de trabajo y así optimizar el tiempo.

- **Basada en las características de la empresa:** una empresa conformada por gente joven, y sabemos cuán importante es, hoy en día, tener más facilidades para optimizar nuestro tiempo de vida. Además, somos una generación que usa la tecnología como una aliada de desarrollo. Nuestra ventaja es buscar donde nadie busca, para encontrar lo que nadie encuentra, es decir, nos inspiramos en problemas muy comunes y cotidianos de la sociedad, pero que nadie o muy pocos le dan importancia, pero donde nosotros vemos un gran potencial de negocio.

1.4 MERCADO META

La empresa actualmente desea llegar a:


- Odontólogos de la ciudad de Quito y valles.
- Universidades.
- Estudiantes universitarios de odontología.

1.5 ANÁLISIS FODA

Con la finalidad de establecer las condiciones actuales de la empresa se han analizado las fortalezas y debilidades de la misma para determinar aquellos factores internos que

le permitirán entrar en una mejor posición al mercado, a continuación, se detalla el análisis FODA desarrollado por la empresa.

Tabla 1: FODA de la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda.

	
DE ORIGEN INTERNO	DE ORIGEN EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
1. Empresa conformada por jóvenes con ideas innovadoras	1. Mercado insatisfecho y poco explotado
2. Ofrecer un servicio de servicio a domicilio de manera efectiva y eficiente.	2. Entregas a domicilio, por lo cual el cliente no recurre a buscar proveedor.
3. Contamos con una cartera de proveedores amplia.	3. Consumo frecuente de insumos.
4. Manejo de marketing digital.	4. Profesionales odontólogos jóvenes.
5. Generar una atención post-venta.	
Debilidades	Amenazas
1. Ser una empresa nueva en el mercado.	1. Empresas antiguas en el mercado.
2. Financiamiento limitado para el giro del negocio.	2. Por la naturaleza de la ciudad el tráfico puede ocasionar problemas en las entregas.
3. Falta de experiencia en manejo de bodega.	
4. Falta de experiencia en manejo de personal.	

Fuente: Planeación estratégica FastDent Medexpress Cía.Ltda.

1.6 COMPETENCIA

El principal competidor en el mercado es:

PRODONTOMED:

Es una empresa ecuatoriana que abrió sus puertas en Quito en 1992, orientados a la importación, comercialización y distribución de bio-materiales, instrumental.

Equipamiento odontológico y de laboratorio a nivel nacional, ofreciendo atención personalizada a instituciones públicas y privadas, universidades, odontólogos, ortodontistas, técnicos dentales. Mantiene una línea completa de las marcas más reconocidas a nivel mundial.

1.6.1 Qué tantos competidores existen y quiénes son

Los principales competidores serían aquellas empresas que cuentan con servicio de entrega a domicilio de los productos, bajo estas premisas el competidor directo sería Prodontomed, cuenta con 20 años de experiencia. Y como competidores indirectos es el resto de empresas oferentes de insumos médicos directos, pero no ofrecen servicio a domicilio.

1.6.2Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera

La principal fortaleza que tiene PRODONTOMED es la experiencia que cuenta en el mercado, y el capital social.

1.6.3Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales

Debido a la naturaleza del producto la competencia maneja productos de buena calidad, ya que son productos que están en contacto con el ser humano, por lo tanto, debe contar con registros sanitarios, y demás certificaciones para entrar en contacto con el hombre.

1.7 ORGANIGRAMA ACTUAL

La empresa actualmente consta de cinco cargos, de los cuales todos son gerentes, como se presenta en cuadro a continuación:



Figura 1: Organigrama actual

Fuente: FastDent Medexpress Cía. Ltda.

1.7.1 Responsabilidades de los cargos

La empresa en su plan de negocio desarrollo el proceso levantamiento de información de cada cargo, el cual se muestra a continuación.

1.7.1.1 Gerente General

- Representar legalmente a FastDent Medexpress Cía. Ltda.
- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los mismos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Gestionar medios que garanticen la liquidez de la organización.
- Gestionar alianzas estratégicas para el desarrollo de la organización.

- Dar a conocer el estado de situación de la organización a los grupos de interés.
- Establecer y aprobar políticas, procedimientos, procesos.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, así como velar el buen clima laboral donde se desarrollan las actividades.
- Buscar el mejoramiento continuo en los distintos procesos de la organización.

1.7.1.2 Gerente de Marketing / Ventas

- Buscar odontólogos interesados.
- Contactar con empresas interesadas en publicitar.
- Explicar a la empresa los servicios y los beneficios.
- Negociar con la empresa.
- Escuchar las peticiones de las empresas y llegar a un acuerdo.
- Buscar promociones y ofrecerlas.
- Proponer proyectos de ventas.
- Buscar contratos a largo plazo.
- Recibir comentarios y sugerencias.

- Manejo de redes sociales de la empresa.
- Desarrollo de la presentación de la empresa en redes sociales.
- Informar los comentarios y sugerencias que se reciban en redes sociales.
- Responder a las inquietudes de los usuarios en las redes sociales.
- Buscar promociones y darlas a conocer mediante redes sociales.

1.7.1.3 Gerente Financiero

- Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa.
- Evaluar las opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad y recuperación de la inversión.
- Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, (préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, entre otros).
- Evaluar las fuentes de financiamiento, para saber cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y a la vez evaluar nuestra capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda.
- Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio.
- Planificación coordinación y administración del presupuesto económico, para lograr una distribución eficiente y eficaz de los fondos.

- Coordinar el control eficiente de los cobros.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones (Estados Financieros).
- Control de costos con relación a las aplicaciones y servicio de publicidad, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.

1.7.1.4 Director de Recursos Humanos

- Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos.
- Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal.
- Determinar una política de retribuciones que sea coherente, competitiva y que motive al personal y proporcional a la escala de responsabilidades de cada puesto.

- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Supervisar que se cumpla con los procesos legales de contratación, pago a empleados de todos sus beneficios, afiliación al IESS y verificación de procesos de cesantía de actividades de empleados.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal y desarrollo de carrera para los empleados.
- Estar actualizado en todo lo referente al marco legal de la República del Ecuador tomando en cuenta las actualizaciones y reformas en El Código de Trabajo.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional.

1.7.1.5 Vendedor

- Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta.
- Resolver dudas sobre el servicio.
- Obtener información sobre el mercado.

- Realizar demostraciones del producto.
- Atender las reclamaciones de los clientes.
- Dar un servicio general.

1.8 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal directo: la negociación es directa, y la venta o publicidad es a través de boca a boca, redes sociales, y publicidad convencional.

2 INTRODUCCIÓN TEÓRICA A LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 ANTECEDENTES

Para Montes(2010), la administración de recursos humanos ha ido evolucionando de forma paralela a la organización de trabajo, se puede concluir que la evolución industrial se considera el punto de partida para el desarrollo de una verdadera organización laboral.

2.2 TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN

Como confirma Montes (2010), finales del siglo XIX se establecen los principios básicos de la organización científica del trabajo y se detalla ocho principales teorías de organización.

Para Montes (2010), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es el padre de los principios de la organización científica de trabajo y creador del sistema llamado taylorismo, el cual es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en fábricas mediante la simplificación de los procesos; y la eliminación de los tiempos muertos, por lo cual se basa en el estudio de métodos y tiempos, utilizando un cronometraje riguroso.

Como segunda teoría Montes (2010), detalla que el autor Elton Mayo (1880-1949) junto a sus colaboradores desarrolló la teoría de las relaciones humanas, la cual sostiene que no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino el trabajo en equipo, el trato y atención por parte de los superiores lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en la productividad.

La tercera teoría Montes (2010), explica que alrededor del año 1960, los enfoques de varios autores consideran que la satisfacción en el trabajo tiene influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo cual, las empresas deben contar con incentivos y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos.

Varios sistemas que han influido en el desarrollo de la teoría de recursos humanos es el siguiente:

Según el autor Montes (2010), estas necesidades se encuentran ordenadas de manera jerárquica, de modo que solo se sentirá una necesidad superior cuando la inferior ha sido satisfecha.

A continuación, se detalla las necesidades que Maslow plantea en su escala de necesidades.



Figura 2: Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: (Montes Alonso, 2010)

Como se muestra en la figura la escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles, la idea básica de la teoría es que solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, la finalidad de este modelo es que todos aspiremos a satisfacer las necesidades superiores.

Como cuarta teoría, los factores de Frederick Herzberg el autor Montes (2010), considera que existen dos tipos de factores, que explican la motivación de los trabajadores en la empresa, distinguiendo aquellos que motivan de aquellos que provocan insatisfacción cuando no se dan en el nivel esperado por el empleado, pero que no motivan de existir:

- Factores motivadores: relacionados con el contenido del trabajo como nivel de responsabilidad, auto realización, crecimiento en la organización.

- Factores de Higiene: Relacionados con el contexto del trabajo, salario, condiciones laborales, equipo de trabajo adecuado, instalaciones.

Como detalla Montes (2010), la quinta teoría es de la expectativa de Victor M. Vroom la cual restringe exclusivamente a la motivación para producir la misma que rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. En cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- a) Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos.
- b) La relación entre el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- c) Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en el.

De la misma manera Montes (2010), afirma como sexta teoría, la teoría de equidad la cual principalmente considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desea que estas sean equitativas.

Las referencias con las que los empleados escogen compararse constituyen variables importantes en esta teoría se catalogan tres referencias que son:

1. Categoría otro: incluye a otros individuos con puestos similares, en la misma organización y también incluye amigos, vecinos, colegas.
2. Categoría sistema: Toma en cuenta las políticas, el sistema de remuneración, así como la administración de sueldos y salarios.
3. Categoría ser: Se refiere a las relaciones aportaciones- resultados que son únicos del individuo, refleja sus experiencias personales anteriores y sus contactos.

Para Montes (2010), la teoría del establecimiento de metas como séptima teoría, se basa en que las metas específicas incrementan el desempeño y que las metas difíciles cuando se aceptan resultan un desempeño superior que el que se deriva de metas fáciles, a eso se le denomina teoría de la fijación de objetivos.

Los estudios sobre fijación de metas, han demostrado la prioridad de metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. El establecimiento de metas se aplica a los que la aceptan y se comprometen con ellas.

Como última teoría para Montes (2010), la teoría de la organización aprende es un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor agregado a la empresa. Trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones y mejora el ambiente laboral. Las tareas son completas ya que se conjuga el hacer con el pensar, por lo cual genera una mayor satisfacción de los empleados.

Las principales características de esta teoría que detalla Montes (2010) son:

- Orientación hacia el cliente: se analizan necesidades, se identifican soluciones y se las resuelven, pidiendo colaboración para la mejora del producto.
- Estilo de mando participativo: Se centra en la coordinación de los miembros del grupo, motivando la participación y generando un clima de compañerismo y crítica constructiva.
- Desarrollo de las habilidades personales: Son características individuales de cada persona, y se pretende situar a cada una en el lugar correcto en la organización, así también de dotarlas del conjunto de conocimientos adecuados necesarios para desempeñar correctamente su trabajo.
- Uso de nuevas tecnologías: Dentro de la organización es necesario hacer uso de la tecnología de la información, para distribuir el conocimiento en la empresa y que exista una correcta comunicación.

2.3 QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN

Para entender de mejor manera el concepto, comencemos por entender que es un sistema, es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí y que funcionan como un todo.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo punto de partida consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado, en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización a través del tiempo y durante su permanencia.

Se debe considerar la gestión de recursos humanos como el conjunto de las actividades, técnicas e instrumentos que facilitan una convivencia sana, donde las personas pueden aportar sus capacidades y talentos para la consecución de la misión y visión; así como, una salida ordenada de la organización de aquellas personas que deciden poner fin la relación con la misma o no cumplen con las capacidades exigidas por la organización para la obtención de resultados del negocio.

Directamente la gestión de recursos humanos tiene como enfoque a la persona, al puesto y a la organización.



Figura 3: Enfoque de la gestión de recursos humanos

Fuente: De La Cruz Lablanca (2015)

Un adecuado manejo de Gestión de Recursos Humanos será el motor que consiga que estas piezas trabajen conjuntamente, por lo cual la gestión integral de recursos

humanos debe encontrarse enmarcada en la cultura de la empresa. Para De La Cruz Lablanca (2015) se basa en cinco pilares fundamentales que son:

- Diseño de la estructura u organización del trabajo: análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, política salarial y relaciones laborales.
- Selección y contratación: detección de necesidades, reclutamiento y selección, contratación, incorporación e integración.
- Evaluación: evaluación de desempeño del trabajador
- Mejora: Clima laboral, motivación, planes de formación, adecuación puesto-persona, plan de carrera dentro de la organización.
- Revisión: Revisión de objetivos y del modelo de gestión.

En conclusión, para Chiavenato I. (2009) un sistema de gestión de talento humano es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz, con ayuda de un grupo de personas con las capacidades, aptitudes y conocimientos exigidos por la organización.

2.3.1 Importancia del capital humano

Para Chiavenato I. (2009), el capital humano es un patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito; el

capital humano es un capital intelectual intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital está en el cerebro y no en el bolsillo del empleador. La nueva realidad indica que el activo intangible más valioso es lo que posee el ser humano que es su capacidad intelectual, que fortaleciendo el capital humano de la organización incrementa su ventaja competitiva.

2.4 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SEGÚN VARIOS AUTORES

Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), en su libro detallan los más importantes modelos los cuales poseen ventajas y desventajas, por lo que se sugiere primero analizar la situación específica de la empresa entorno para que se adopte alguno de ellos.

Para Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), Besseyre plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, donde la función principal es asegurar la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos), desarrollando prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.

1. Adquirirlas: Comprende las siguientes funciones:

- a) Definición de puestos o funciones, lo que permite obtener perfiles de puestos.
- b) Sistema de clasificación, proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, en comparación unas con otras.

2. Estimularlas: Se establece un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, con la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores que nos detallen la gestión participativa de cada trabajador.
3. Desarrollarlas: Se entiende como formación profesional, información y comunicación.

El modelo concede gran relevancia al diagnóstico de la organización, tanto interno como externo a través de las auditorías de GRH estableciendo objetivos que generen estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo.

Como afirma Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), Harvard Business School plantea un modelo en el que se define factores y los grupos de interés los cuáles definen las políticas de recursos humanos, midiendo los resultados mediante los cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces)

Los aspectos fundamentales de cada uno de los elementos que conforman el modelo son los siguientes:

1. Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo y tecnología.
2. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.

3. Políticas de RH: Las políticas establecidas en este modelo son: influencia de los empleados, flujo de RH, sistemas de trabajo, sistemas de recompensa.
4. Resultados: Se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Según Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), el modelo de Wether y Davis muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de recursos humanos, vinculados con los objetivos de la organización los cuales solo se podrán alcanzar con un adecuado sistema de gestión de recursos humanos.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

1. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrente múltiples desafíos, el primordial consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia.
2. Planeamiento y selección: Es el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos sobre cada puesto, que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios para la organización.
3. Desarrollo y evaluación: los nuevos empleados reciben orientación de las políticas y procedimientos de la empresa, y reciben capacitan necesaria sobre el puesto en el cual se van a desempeñar, el cual será evaluado a través de evaluaciones formales del desempeño.

4. **Compensaciones:** Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos ante todo riesgo (accidentes y enfermedades profesionales).
5. **Servicios al personal:** Se debe brindar a los empleados prestaciones laborales adecuadas, como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se generen en el trabajo.
6. **Relaciones con el Sindicato:** hay una estrecha relación de las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo cual es necesario tenerlo en cuenta a la hora de gestionar cualquier ámbito del departamento.

De la misma manera Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), detalla que los autores Harper y Lynch plantean un modelo fundamentado en que la organización requiere talento humano en determinada cantidad y calidad, a través del buen manejo de la gestión de Recursos Humanos utilizando un conjunto de actividades iniciando el inventario del personal y terminen con la evaluación del potencial humano.

Este modelo tiene carácter descriptivo ya que solo muestra las actividades relacionadas para lograr su optimización, pero no detalla su dinámica ni operación.

En continuación Velasquez Zaldivar y Guzmán (2009), explican que el modelo de Idalberto Chiavenato detalla que la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

1. **Subsistema de alimentación:** contiene la investigación de mercado, mano de obra, el reclutamiento y selección.

2. Subsistema de aplicación: contiene el análisis y descripción de cargos, inducción de la persona y evaluación del desempeño.
3. Subsistema de mantenimiento: contiene la remuneración, planes de beneficio social e higiene y seguridad en el trabajo.
4. Subsistema de desarrollo: contiene los entrenamientos y planes de desarrollo personal.
5. Subsistema de control: contiene la auditoria de Recursos Humanos y sistemas de información.

El autor plantea que para cada subsistema se condicionen políticas que estén alineadas con el alcance de los objetivos de la organización y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

En su libro Alles (2016), plantea un modelo de gestión por competencias el cual permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y organizacionales) con en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los tres pilares para la implementación del modelo son: selección, desempeño y desarrollo.

2.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato I. (2009), uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es la alineación de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional, esto exige que la planificación estratégica de recursos humanos forme parte de la planificación estratégica de la organización.

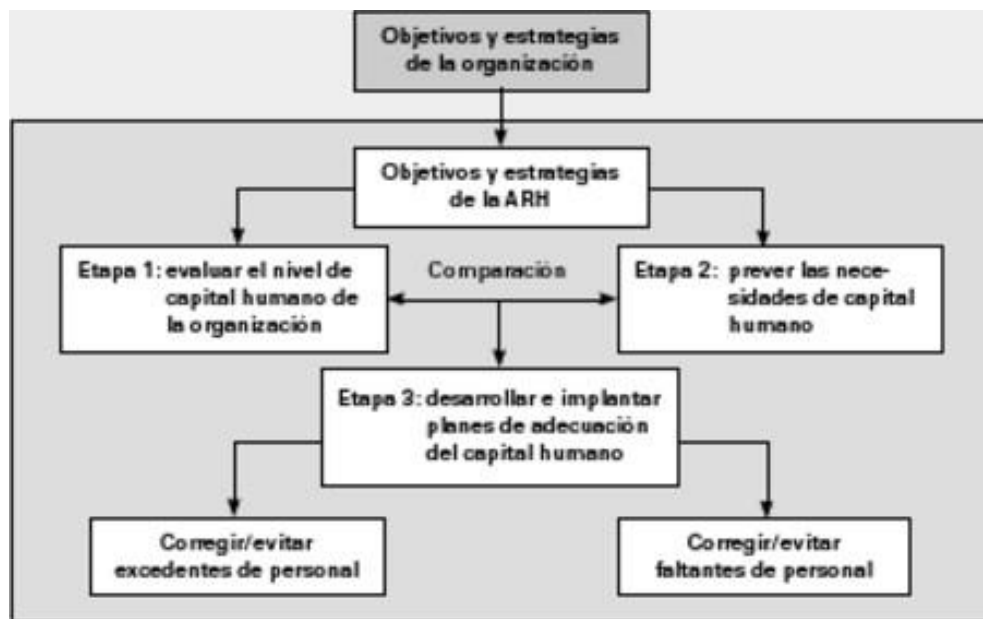


Figura 4: Proceso de planeación estratégica de recursos humanos

Fuente: Chiavenato I. (2009)

Por lo cual, la función principal de la planificación estratégica de RH, es proveer de capital humano para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización, y, además, favorecer e incentivar a la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Para poder desarrollar la planificación estratégica de RH, Chiavenato I. (2009), explica que la organización primero debe plantearse una misión que cumplir, es decir, la razón de la organización, la visión define que pretende ser la organización en el futuro, aquí

se define los objetivos organizacionales más relevantes. A partir de los objetivos se establece la estrategia adecuada para alcanzarlos; la estrategia se formula con la unión de la misión, visión y los objetivos organizacionales, y del análisis del entorno, y el análisis de la organización, para definir qué es lo que se debe hacer.

A partir de la estrategia se define la planificación estratégica, y a través de esta se define la planificación estratégica de RH, la cual debe ser amplia e incluyente para que abarque los aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que logran que la organización tenga éxito.

2.6 GESTIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Rodríguez (2006), afirma que son todas las técnicas y herramientas de la gestión de recursos humanos cuyo objetivo es comprender el puesto de trabajo. Varios profesionales coinciden en que la descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización.

2.6.1 Metodología

Existen varios métodos, entre los cuales constan los que se describen brevemente a continuación:

- a) Método de Jerarquización: para Rodríguez (2006), el método se basa en la comparación de puestos bajo procedimientos determinados, con el objetivo

de determinar si un puesto es superior, igual, o inferior a otro en cuanto a su importancia dentro de la organización.

- b) Método de graduación: Rodríguez (2006), afirma que parte de la base de que entre los puestos existen diferencias en niveles de responsabilidad, funciones, requerimientos y capacidades para desempeñarlos, las cuales pueden ser identificadas, por lo que permite el desarrollo de una graduación en función de la exigencia de los requisitos que se requieren para cada nivel y asignar al mismo los puestos que lo cumplen.
- c) Método de comparación de factores: Rodríguez (2006), detalla que el método se basa en comparar puestos entre sí pero no en un todo, sino en función de los factores que se juzguen más importantes. Los factores pueden ser conocimiento, responsabilidad, libertad para actuar y condiciones de trabajo.

2.6.2 Diseño de puestos

Chiavenato I.(2007), refiere que el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: “Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Es la actividad que se atribuyen a puestos simples y repetitivos como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente”.
(Chiavenato I. , 2007, pág. 203)

- b) Obligación: “Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Es la actividad atribuida a puestos más diferenciados como llenar un cheque, emitir una requisición de material. Una obligación es una tarea más sofisticada, más mental y menos física” (Chiavenato I. , 2007, pág. 203)
- c) Función: “Es un conjunto de tareas o de obligaciones realizadas de manera sistemática o de manera reiterada por el ocupante. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 203)

En resumen, para (Chiavenato I. , 2007), un puesto es un conjunto de funciones, que se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.

2.6.2.1 Concepto de diseño de puesto

Chiavenato I. (2009), confirma que es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como requisitos personales de su ocupante.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones que son:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

- b) Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones y procedimientos de trabajo.
- c) A quien le debe reportar el ocupante del puesto.
- d) A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto.

2.6.3 Descripción y análisis de puestos

Chiavenato I.(2007), afirma que es un proceso que consiste en la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y de las responsabilidades adquiridas. Una vez hecha la descripción, se procede con el análisis del puesto, que pretende estudiar y determinar los requisitos responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

En la Figura 5 se detalla factores de análisis de cada uno, como se muestra a continuación:

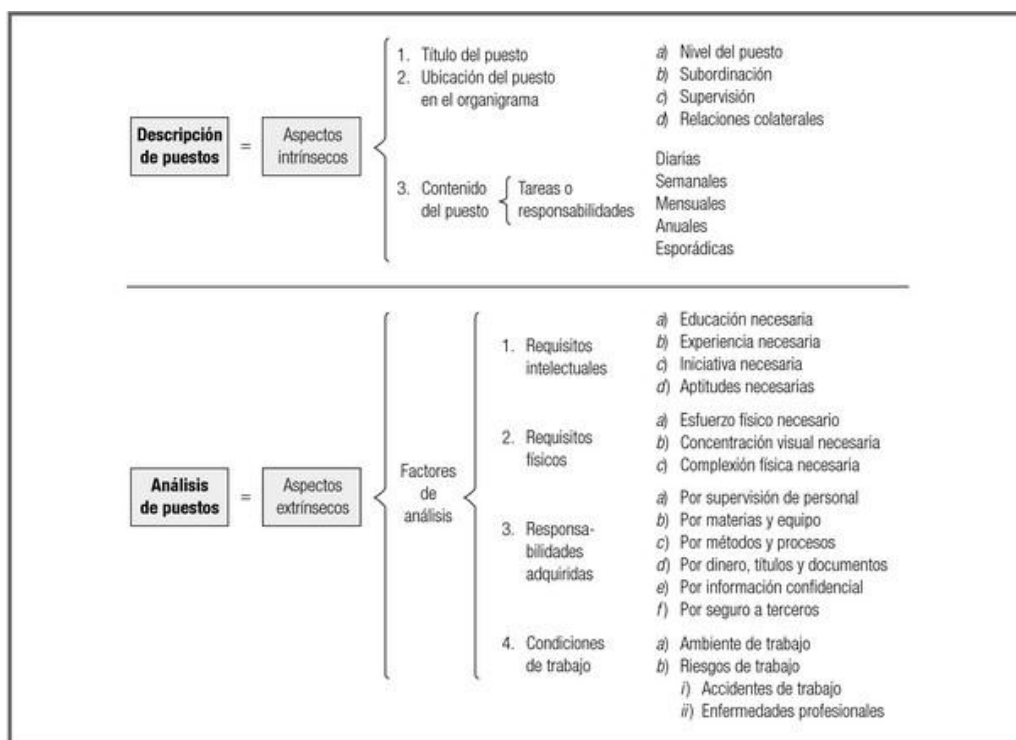


Figura 5: Descripción y análisis de puestos

Fuente: Chiavenato I. (2007)

2.6.3.1 Estructura del análisis de puesto

Según Chiavenato I.(2007), la descripción de puestos es un simple inventario o listado de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante, el análisis de puesto es la revisión comparativa de los requisitos que esas tareas o responsabilidades le imponen, es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar de manera exitosa el puesto.

Para el autor el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:



Figura 6: Factores de análisis de un puesto

Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

Chiavenato I. (2007), afirma que cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis, que funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos, considerados como verdaderos instrumentos de medición.

2.6.3.2 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Para Chiavenato I. (2007), el método de observación directa es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia o por ser históricamente uno de los más antiguos. Consiste en anotar en una hoja de análisis de puestos, los puntos clave de sus observaciones. Se utiliza para trabajadores que realizan operaciones manuales de carácter sencillo y repetitivo.

De la misma manera Chiavenato I. (2007), afirma que el método del cuestionario es el análisis se efectúa al solicitar al personal (ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que contesten un

cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones sobre el puesto, su contenido y características.

El método de la entrevista para Chiavenato I. (2007), es el método más flexible y productivo, ya que es la entrevista en la que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada se puede obtener información sobre los aspectos del puesto, además es posible cruzar información obtenida de los ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información si es necesario se puede realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. El método de la entrevista consiste en obtener datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato.

El método mixto son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Para Chiavenato I. (2007), los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambas con el ocupante del puesto, se llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

- c) Cuestionario y entrevista, ambas con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos y el personal para la tarea.

2.6.4 Selección de personal

Para Chiavenato I. (2007), la selección de personal consiste en buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. El punto de partida de todo el proceso de selección son los datos y la información obtenida por el análisis y las especificaciones de puestos.

2.6.4.1 Modelos de selección

Chiavenato I. (2007), detalla para el proceso de selección cuatro modelos. El primero es el modelo de colación, es cuando hay un solo candidato y una sola vacante que ocupara ese candidato. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

Chiavenato I. (2007), detalla el segundo modelo, el modelo de selección se produce cuando hay varios candidatos y solo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas la aprobación o el rechazo.

El tercer modelo, el modelo de clasificación existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. De la misma manera Chiavenato I. (2007), detalla el cuarto modelo de valor agregado, este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

2.6.4.2 Proceso de selección

Colectivo de Autores(2011),afirma los siguientes pasos a seguir para un correcto proceso de selección , los cuales se detallan a continuación :

2.6.4.2.1 Identificación de necesidades

Para Colectivo de Autores(2011), antes de cubrir la vacante la organización debe plantearse básicamente dos preguntas, ¿existe realmente la necesidad de cubrir un puesto de trabajo? y ¿qué puesto de trabajo?,

2.6.4.2.2 Descripción y análisis del puesto de trabajo

Como se detalla anteriormente en este paso se obtiene un amplio conocimiento sobre el puesto de trabajo, donde se recoge información sobre la empresa, el puesto de trabajo e información del ocupante como características personales y profesionales que se le exigen al candidato.

2.6.4.2.3 Captación interna y externa

Para Colectivo de Autores(2011), captar candidatos a cubrir esos puestos vacantes es necesario llevar a cabo el proceso de reclutamiento que es un proceso cuyo objetivo, es conseguir suficientes candidatos que reúnan las competencias exigidas en el puesto para elegir entre ellos al candidato ideal.

En este paso la empresa decide si la vacante se va a cubrir con personas que están dentro de la empresa (captación interna) o con personas del exterior de la empresa (captación externa).

Si la empresa decide en captación interna el departamento de RRHH tiene la obligación de informar al personal la vacante y las competencias exigidas que deben reunir los candidatos, en el caso de que la empresa decida una captación externa el siguiente paso es decidir que fuente de captación se utilizará, los cuales pueden ser:

- a) Anuncios en la prensa
- b) Anuncios en radio y televisión
- c) Internet / E-Recruiting: Existen páginas específicas donde la empresa ingresa la oferta de empleo detallando las competencias requeridas, y el candidato tras ingresar su CV en la página web puede aplicar si cumple con las competencias detalladas.

2.6.4.2.4 Preselección de candidatos

A través de las distintas fuentes de captación analizadas anteriormente se recibirán currículos para cubrir un puesto de trabajo vacante y en esta fase debe realizarse un análisis comparativo entre las competencias exigidas del puesto y el nivel de cualificación de los candidatos que se han presentado.

Una vez analizados los currículos, Colectivo de Autores(2011), recomienda la clasificación de la siguiente forma:

- Aptos: Son los candidatos que cumplen con las exigencias mínimas del puesto que se pretende cubrir.
- Dudosos: No se puede tomar una decisión sobre el candidato porque no se tiene suficiente información.

- Rechazados: Son candidatos que se descartan porque no cumplen los requisitos mínimos exigidos en el puesto.

2.6.4.2.5 Test

Tras comunicarse con el candidato, se procederá a la realización de pruebas para evaluar personalidad, aptitudes, conocimientos; y serán de gran ayuda para tomar una decisión correcta en el proceso de selección, las cuales Colectivo de Autores(2011), detalla las siguientes:

Pruebas técnicas: Para Colectivo de Autores(2011), son Ejercicios que se utilizan fundamentalmente para evaluar los conocimientos técnicos implicados en una profesión, por lo que su contenido está directamente relacionado con el trabajo a realizar.

Permiten evaluar la competencia y destreza profesional demostrada a la hora de realizar la prueba.

Test psicotécnicos: Son aquellas que se plantean a los candidatos ítems que deben ser contestados, las respuestas son comparadas con las del grupo normativo, obteniendo así la puntuación del candidato en los puntos que se evalué. Para Colectivo de Autores(2011), estos test pueden ser de varios tipos entre ellos están:

Test de aptitud: Miden características como inteligencia general, aptitud verbal, razonamiento abstracto, razonamiento numérico, razonamiento espacial, este tipo de test tiene tiempo limitado para su realización para poder evaluar el rendimiento en base a la norma.

Test de personalidad: Test de Personalidad: Miden actitudes, inclinaciones, habilidades sociales, resistencia a la frustración, liderazgo, capacidad de delegación, trabajo en equipo, entre otros rasgos. Estas pruebas no se realizan con un tiempo específico, ya que no se trata de evaluar el rendimiento sino características personales de los candidatos; sin embargo, cada prueba tiene un tiempo promedio de ejecución que sirve de referencia para analizar el desempeño general del candidato en las pruebas.

Otras técnicas situacionales, que detalla Colectivo de Autores(2011), son las siguientes :

- **Role Playing:** Es una técnica que simula una situación en la que los candidatos deberán adoptar un papel y actuar como lo harían en la vida real.
- **In basket on in Tray:** Es un ejercicio en que se presenta al candidato una situación laboral ficticia, en la que debe adoptar un papel y actuar como lo haría en la vida real, tomando

decisiones, delegando, planificando el trabajo, buscando oportunidades.

- Entrevista: Es el método más utilizado en selección del personal, la entrevista es una situación de interacción social que se produce entre dos figuras, el entrevistador y el entrevistado, en la que se da un intercambio de comunicación verbal, con el propósito de: recoger información y datos de los entrevistados, ofrecerles información sobre el puesto y la organización, y crear una imagen favorable de la organización.

En el siguiente cuadro, podemos ver los diferentes tipos de entrevista que se pueden hacer en un proceso de selección:

Tabla 2: Tipos de entrevista

	ENTREVISTA ESTRUCTURADA	ENTREVISTA LIBRE	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
DEFINICI	Entrevista con guion establecido.	Entrevista sin guion establecido.	Entrevista con guion abierto.
VENTAJAS	1. Menor tiempo de realización.	1. Clima de confianza.	1. Casi todas las dos anteriores.
	2. Aborda la información importante.	2. Buena aceptación de entrevistados.	
	3. Valoración y comparación de candidatos más objetiva.	3. Se trata de información detallada.	
INCOVENIENTES	1. Sensación de interrogatorio.	1. Requiere experiencia del entrevistador.	1. Casi ninguna de los dos anteriores.
	2. No facilita clima de confianza.	2. Más tiempo de realización.	
	3. Se pierde información.	3. Difícil la toma de decisión.	

Fuente: Montes Alonso (2010)

Los especialistas en la materia indican que el tipo de entrevista ideal es la estructurada pues permite obtener la información precisa sobre los aspectos que quieren ser indagados. Sin embargo, queda a elección del entrevistador, especialmente cuando éste es experto en ejecutar esta actividad. Como se visualiza en el cuadro, aplicar los otros dos tipos de entrevista requiere de un grado mayor de experticia para lograr el objetivo de la entrevista.

2.6.4.2.6Elaboración de Informe Psico-profesional

El informe psico-profesional es el documento donde se resume toda la información del candidato relacionada tanto con aspectos psicológicos como profesionales que se ha obtenido durante el proceso de selección y se compara con las competencias exigidas del puesto de trabajo.

Según Colectivo de Autores(2011), la utilidad del informe psico-profesional es transmitir de una manera objetiva la información más relevante de manera que permita valorar si el candidato es adecuado o no para el puesto de trabajo.

Contenido del informe: El informe ofrece una información más precisa sobre los resultados obtenidos por el candidato en las distintas pruebas de selección y permite identificar puntos fuertes y débiles y posibilidades de desarrollo profesional futuro. El contenido es el siguiente:

- Nombre de la empresa
- Puesto
- Fases de proceso de selección
- Fecha de realización del informe
- Datos de los seleccionados y pruebas que han evaluado
- Datos personales: Se obtendrán del CV
- Nombre y Apellidos

- Dirección
- Teléfonos de Contacto
- Mail
- Formación:
- Titulación
- Conocimientos específicos
- Idiomas
- Informática
- Información obtenida de las pruebas realizadas al candidato.

Con la información que se ha obtenido tanto en las pruebas situacionales como en la entrevista se puede hacer una comparativa a través de un gráfico de las competencias que tiene el candidato como las del puesto de trabajo, indicando las puntuaciones obtenidas.

2.6.4.2.7 Incorporación a la empresa

Para Colectivo de Autores(2011), el proceso de selección no finaliza cuando se selecciona al candidato que se va a cubrir un puesto vacante, sino que empieza otra fase importante que es la integración del candidato a la empresa.

Si no se realiza una adecuada integración del nuevo trabajador en la empresa por no tener un buen plan de acogida se corre el riesgo de

perder a esa persona y de no asegurar la inversión realizada en el proceso de selección.

Con el plan de acogida, hay que conseguir que el nuevo trabajador entienda los objetivos, la cultura, los valores, las políticas de tal forma que se comprometa en el logro de los objetivos de la empresa.

2.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.7.1 Concepto de evaluación de desempeño

Para De La Cruz Lablanca (2015), es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que se debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que permite juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización.

Para De La Cruz Lablanca (2015), la evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

2.7.2 Porque se evalúa el desempeño

Las personas necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin retroalimentación las personas caminan a ciegas; para tener idea de los potenciales de las personas la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

2.7.3 Métodos de evaluación de desempeño

Para De La Cruz Lablanca (2015), existen tres métodos para la evaluación de desempeño del trabajador, métodos bajo resultados u objetivos, en el extremo opuesto método bajo comportamientos, y como tercer método es un mix de los dos primeros métodos.

2.7.3.1 Modelo pura evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos

Como afirma el autor el modelo se basa principalmente en dos pilares, 1) las principales responsabilidades del puesto 2) los objetivos específicos asignado al trabajador.

El primer paso del modelo es la preparación de la evaluación donde interviene el evaluador y el evaluado, donde el evaluado deberá conocer la

fecha de la evaluación con anticipación, y el evaluador deberá asegurarse que la entrevista de evaluación sea en un lugar adecuado, que sea cómodo y que dispongan de tiempo necesario para proceder con la entrevista de evaluación.

Durante la entrevista: este paso no es más que un dialogo entre el evaluado y el superior jerárquico, donde se evaluará el desempeño general y grado de cumplimiento de los objetivos, en este dialogo también se establecerá los objetivos para el periodo siguiente.

En este paso el evaluado y el evaluador recuerdan conjuntamente los objetivos establecidos en la sesión anterior, comentan los logros obtenidos y las oportunidades de mejora, el evaluador le plantea y acuerdan los objetivos para el próximo periodo.

El evaluador califica el desempeño utilizando la escala de (excelente, muy bueno, bueno, mejorable, insuficiente y muy pronto por evaluar).

Después de la entrevista: El evaluador redacta el documento de evaluación siguiendo el modelo establecido por la organización, acuerda con el evaluado, sesiones de revisión, para poder ir detallando las mejoras realizadas.

2.7.3.2 Evaluación del desempeño basado en apreciación de cualidades

De La Cruz Lablanca (2015), detalla que el modelo se basa en el principio de que el desempeño de cualquier puesto se puede evaluar bajo seis parámetros básicos determinantes del rendimiento de su ocupante. Estos seis parámetros de estimación del rendimiento de cualidades son:

1. Calidad de trabajo: Grado de esmero con que se realiza el trabajo.
2. Cantidad de trabajo: Total de trabajo y tareas recibidas.
3. Responsabilidad y actitud: Como el ocupante del puesto reacciona antes problemas con positivismo en el entorno organizativo.
4. Iniciativa: Decisión espontanea ante situaciones poco frecuentes.
5. Colaboración: Trabajo en equipo, y colaboración con el entorno organizativo.
6. Disciplina: Grado de cumplimiento del código de ética de la organización.

De igual manera como el método anterior se medirá utilizando la misma escala como (Excelente, muy bueno, bueno, mejorable, insuficiente y muy pronto para evaluar).

2.7.3.3 Evaluación de 360°

Para Alles (2016), es un proceso que permite al empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, a la vez también puede incluir a otras personas como proveedores o clientes.

2.7.3.4 Evaluación de 180°

Para De La Cruz Lablanca (2015), la evaluación de 180 es aquella en la cual una persona es evaluada por el jefe, la principal diferencia de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados o colaboradores.

2.7.3.5 Evaluación de 90°

La evaluación de 90° es aquella en la cual una persona es evaluada por el jefe inmediato.

Se ha expuesto varios métodos de evaluación lo cuales nos permitirá analizar y definir el método más alineado para la empresa Fastdent Medexpress Cía. Ltda., en el desarrollo del Capítulo 3.

2.8 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Para Alles (2016), la palabra competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Como lo afirma la autora Alles (2016), un modelo por competencias implica un conjunto de procesos relacionados con el talento humano que dispone la organización y tiene como fin principal alinearlas en la ejecución de los objetivos organizacionales. El modelo bajo competencias selecciona, evalúa y desarrolla a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

2.8.1 Tipos de competencias

Para Alles (2016), las competencias cardinales son competencias que usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras, las cuales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Las competencias específicas gerenciales “son aquellas competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”. (Alles, 2009, pág. 125)

Mientras que las competencias específicas por área “son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en una área en particular como Finanzas, Producción, Ventas.” (Alles, 2009, pág. 125)

2.8.2 Tipos de diccionarios

Alles (2016), propone tres diccionarios el primero es un diccionario de competencias el cual es un documento interno organizacional donde se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. El segundo es un diccionario de comportamientos es un documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional. Y el tercer diccionario es de preguntas que es un documento interno de la organización en el cual se consigna ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

2.8.3 Aplicación del modelo por competencias

Según Alles(2016), el nuevo enfoque de gestión de talento humano se centra en los trabajadores y la manera en cómo cumple con los objetivos del puesto y el desempeño de las responsabilidades de dicho cargo todo esto basado por competencias.

Como lo afirma la autora para la asignación de competencias de los puestos se debe empezar por el análisis y descripción de puestos y se procede a asignar competencias a cada una de las posiciones levantadas utilizando varias técnicas que se mencionó anteriormente, posteriormente se elabora los respectivos diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas, las cuales deben ser de las competencias que cumplen con los requisitos del puesto.

Al finalizar el proceso se realiza el reclutamiento, selección, utilizando los métodos que más le beneficien a la organización, capacitando al personal que ingrese para que desarrolle su trabajo de manera correcta y evaluando su desempeño de manera constante.

3 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CIA. LTDA.

3.1 MODELO ESCOGIDO PARA EL DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades de cada organización. Para el desarrollo e implementación con éxito del modelo es necesario identificar las competencias de la organización en base al giro del negocio, esto ayudara a identificar cuáles serán las competencias que debe tener cada trabajador y hacia donde debe dirigir sus aptitudes y conocimientos.

La propuesta de un modelo de gestión por competencias para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., se desarrolla bajo los objetivos estratégicos de la empresa, basada en el modelo desarrollado por la autora Martha Alles, para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda. se desarrolla los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación

3.2 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CÍA. LTDA.

En el planteamiento de un modelo de gestión por competencias a proponer para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., se parte de un diagnóstico inicial de la empresa a través de una entrevista desarrollada al Gerente General con el objetivo de obtener información acerca de los procesos de la organización en el tema de talento humano.

3.2.1 Preguntas de entrevista utilizada para diagnóstico aplicada a la empresa FastDent MedexpressCía. Ltda.

- ¿La empresa posee un mapa de competencias establecido acorde con el objetivo y a las estrategias de la organización?
- ¿Cómo se realiza el levantamiento de perfiles?
- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que utiliza actualmente la empresa?
- ¿Qué tipos de pruebas o métodos se utiliza para realizar la selección del personal?
- ¿Qué métodos utilizan para capacitar al personal?
- ¿Qué método se utiliza para evaluar el desempeño del personal?

- ¿Cuál método de compensación utiliza la organización hacia los empleados?

3.2.2 Resultados de la entrevista

- La empresa para el proceso de reclutamiento utiliza el método externo, la mayoría del personal que ha ingresado a la organización ha sido por recomendación de personas cercanas, que garantizan las habilidades y competencias de la persona aspirante al puesto, ya que eran personas extranjeras provenientes de Venezuela.
- La empresa no utiliza ningún contrato físico, ya que las personas fueron contratadas de manera verbal y en ese momento se les indica sus responsabilidades y todo lo relacionado con el puesto como sueldo, horario, compensaciones adicionales, no utilizan ninguna prueba para la selección, solo se basan en la hoja de vida de la empresa.
- La empresa solo entrega compensaciones adicionales a los vendedores que cumplan o sobrepasen la meta planificada y la evaluación de desempeño se mide a través de las ventas, solo evalúan al personal de ventas.
- La empresa no dispone de perfiles de los puestos existentes, por lo cual no hay estándares, ni competencias de cada puesto, en consecuencia, el personal no dispone ni de competencias ni habilidades necesarias en función de cada puesto.

3.3 DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA FASTDENT MEDEXPRESS CÍA. LTDA.

Para desarrollar el modelo por competencias para la empresa, primero se debe considerar a la misión de la empresa, por lo cual, se requiere a realizar un cuestionario al Gerente General acerca del enunciado y si esta cuenta con los parámetros necesarios.

Tabla 3: Encuesta al Gerente General

PARÁMETROS	SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1. Direccional: Describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro	X		
2. Centrada: Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.	X		
3. Fácil de comunicar: Es clara y concisa	X		
4. Gráfica: Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir	X		
5. Estimula el compromiso de los miembros		X	
6. Explica la razón de ser de la empresa	X		
7. Explica el producto o servicio que comercializa la empresa			X
8. Que cambios se debe realizar en el enunciado			X

Luego de realizar y analizar, se ha determinado que el enunciado de la misión de la organización cumple con los parámetros de contenido por lo cual no debe ser modificado, y se continua con la definición de competencias.

3.3.1 Definición de competencias

Para el desarrollo de las competencias, se desarrolla un primer borrador donde las competencias cardinales están propuestas en base a la misión y visión de la empresa y las competencias específicas por área y por puestos de acuerdo a los perfiles profesionales de cada trabajador.

Tabla 4: Competencias planteadas para la empresa

Competencias Cardinales
Compromiso
Integridad
Ética y sencillez
Responsabilidad personal
Innovación y Creatividad
Competencias Específicas por Área
Liderazgo
Visión estratégica
Entrenador
Conducción de personas
Liderazgo para el cambio
Empowerment
Dirección de equipos de trabajo
Competencias Específicas por puesto
Habilidades mediáticas
Orientación a los resultados con calidad
Productividad
Toma de decisiones
Calidad y mejora continua
Conocimientos técnicos
Conocimientos de la industria y el mercado
Capacidad de Planificación y Organización
Relaciones públicas
Orientación al cliente interno y externo
Temple y dinamismo

Adicional del desarrollo de las competencias cardinales y específicas es necesario contar con niveles para cada una.

Alles (2016), nos detalla que el objetivo de establecer estos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño.

A: es un grado muy alto

B: muy bueno, por sobre el estándar.

C: bueno.

D: Nivel mínimo.

Se procede a realizar una encuesta a los trabajadores de las competencias específicas que deben tener su puesto de trabajo y la aérea que le supervisa. A continuación, se presenta el formato modelo de la encuesta:

Tabla 5: Formato encuesta sobre competencias

<p>Estimado(a), solicitamos su ayuda, respondiendo la siguiente encuesta, de acuerdo a los siguientes parámetros. 1. Aprueba las competencias requeridas por su aérea y por supuesto, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Valore en qué nivel se encuentra cada competencia, los niveles se encuentran en el diccionario. 3. Si cree que es necesario otras competencias por favor escríbalas en el cuadro de observaciones</p>						
ÁREA:						
PUESTO:						
	APROBACIÓN	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Competencias Específicas por Área						
Competencias Específicas por puesto						

Después de evaluar las competencias realizadas en el borrador y en las encuestas, a continuación, se detallan los datos obtenidos, de la asignación y validación.

Tabla 6: Competencias de cargos de la Empresa Fastdent Medexpress Cía. Ltda.

Cargos	Competencias Cardinales	Competencias Específicas	Competencias por áreas
Gerente General	Compromiso Integridad Orientación y confianza Responsabilidad Ética y transparencia	Conducción de personas Liderazgo Visión estratégica Empowerment	Cierre de acuerdos Conocimiento de la Industria y del mercado Gestión y logro de objetivos Manejo de crisis Toma de decisiones Capacidad de planificación y organización
Gerente de Ventas		Conducción de personas Liderazgo	Capacidad de planificación y organización Conocimiento de la industria y del mercado Conocimientos técnicos Toma de decisiones Pensamiento estratégico Pensamiento analítico Relaciones públicas
Gerente de Talento Humano		Conducción de personas Liderazgo Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de planificación y organización Influencia y negociación Habilidades mediáticas Desarrollo y autodesarrollo del talento Gestión y logro de objetivos Toma de decisiones
Director Financiero		Conducción de personas Liderazgo	Toma de decisiones Pensamiento analítico Influencia y negociación Capacidad de planificación y organización
Asesor/ Vendedor		No dispone competencias por aérea ya que el cargo su supervisa a otro cargo	Influencia Y negociación Pensamiento analítico Profundidad en el conocimiento de los productos Relaciones públicas Trabajo en equipo

3.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

La empresa ya cuenta con una recopilación y levamiento de cargos para los puestos actuales existentes. Se elabora un formato de descripción de cargos que debe ser empleado por la organización, si la misma tuviese la necesidad de crear un nuevo puesto y elaborar el formato de descripción de puesto, debe seguir el siguiente proceso:

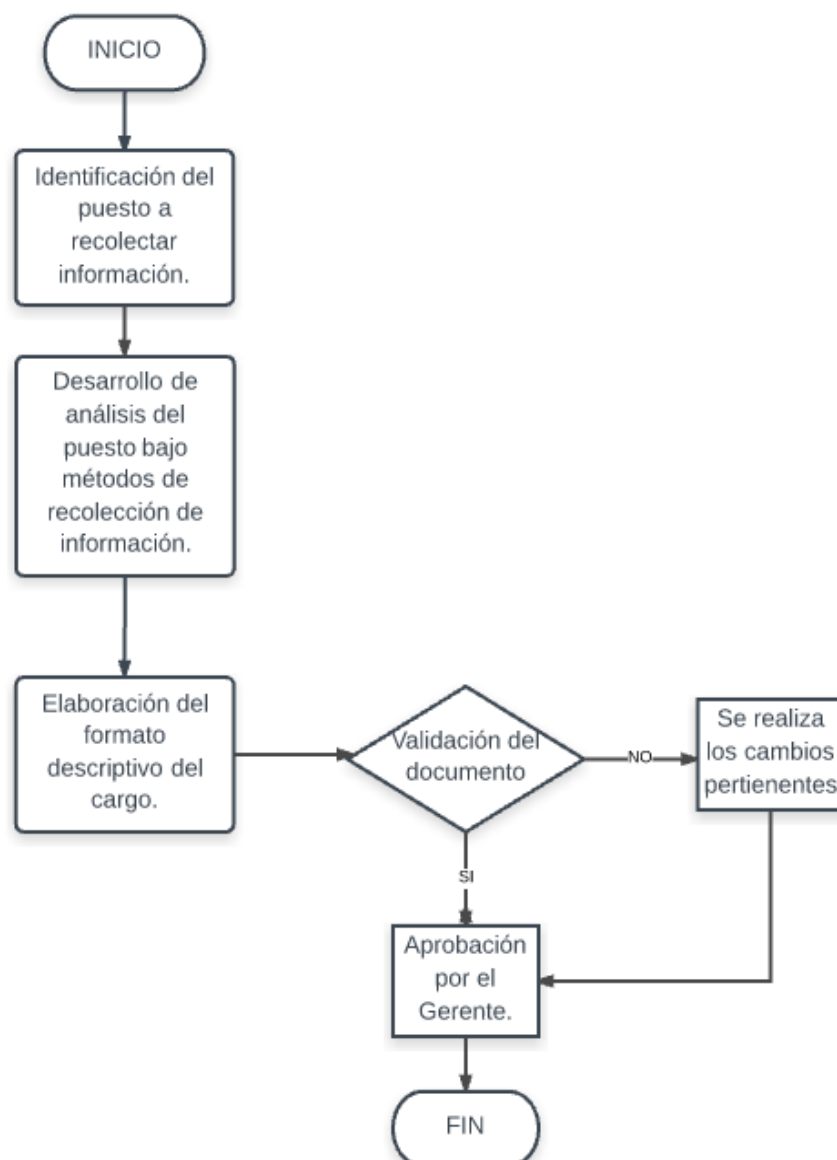


Figura 7: Proceso de análisis y descripción de cargos

3.4.1 Formato de Descripción de cargos y la aplicación a los cargos de la empresa

FastDent Medexpress Cía. Ltda.

Tabla 7: Formato de Descripción de cargos

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS			
D			
FECHA _____			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
DENOMINACIÓN			
DEPARTAMENTO.-			
JEFE INMEDIATO.			
SUPERVISA A.			
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
3. COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS CARDINALES		NIVEL	
A	1	B	e 1 D
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL	
A	1	B	e 1 D
COMPETENCIAS PARA AREA		NIVEL	
A	1	B	e 1 D
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO			
FORMACION NECESARIA:			
EXPERENCIA PREVIA:			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	BAJO	MEDIO	SUPERIOR

5. RESPONSABILIDADES

3.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El proceso inicia cuando el departamento solicitante emite una solicitud de requerimiento de personal, lo cual debe ser revisado y aprobado por la Gerencia de Talento Humano.

Posteriormente el departamento de recursos humanos después de analizar las exigencias del puesto debe escoger entre dos métodos para reclutar el personal de manera externa o interna; de manera interna debe permitir al personal existente en la empresa que cuente con las exigencias que pide el perfil participar en el proceso, si la empresa no constara con personal interno apto para participar en el proceso se procede con el reclutamiento externo, ya sea en medios de comunicación como periódicos o en páginas de internet que trabajan como bolsa de empleo.

3.5.1 Selección por competencias

Alles (2016) , nos detalla que la clave del éxito de todo proceso es contratar a la persona indicada . Por lo que se detalla, a continuación, el flujograma del proceso de selección bajo competencias planteada para la organización:

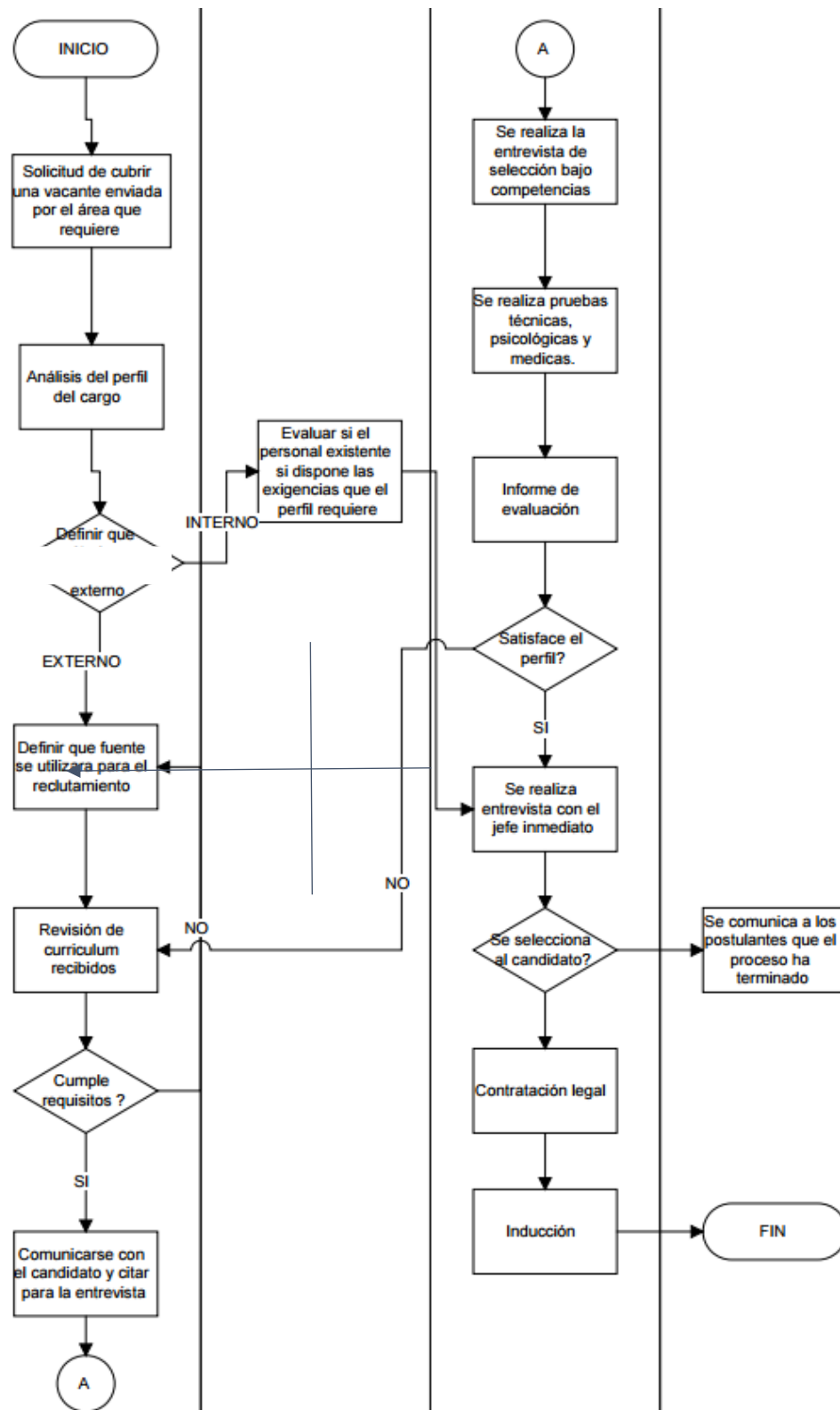


Figura 8: Proceso de selección por competencias

Para el eficaz desarrollo del proceso de selección, se debe realizar correctamente todos los pasos a seguir, para que así la empresa pueda contar con un personal adecuado. Es importante mencionar:

1. La gerencia de Talento Humano debe revisar los curriculum recibidos, y comparar con los perfiles de puestos establecidos, y realizar una precalificación.
2. Después de la realización de la precalificación, se procede a citar a las personas precalificadas para una primera entrevista.
3. El departamento de recursos humanos desarrolla la entrevista, aplicando un formulario denominado registro de entrevista por competencias, donde ya se encuentra detallados puntos que deben ser topados a la hora de la entrevista la cual tiene como finalidad conocer más a fondo al aspirante.

Para la facilidad de la entrevista es necesario utilizar las preguntas que se encuentran en el diccionario elaborado que se encuentra en ANEXOS.

Tabla 8: Formato de entrevista por competencias

REGISTRO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
Fecha: Nombre del Entrevistado: Edad: Puesto al que aplica :	
EDUCACIÓN	
Secundaria	Universidad
Conocimientos adicionales	
Idiomas - Indicar el % del idioma hablado	
Estado civil :	
Disponibilidad:	
Lugar de residencia:	
EXPERIENCIA	
Experiencia relevante /organización/tiempo	
Superiores	
Cuántas personas le reportaban a usted	
COMPETENCIAS	
Detallar Competencias requeridas por el perfil y solicitar valoración A: ALTO B: BUENO C: MINIMO NECESARIO D: INSATISFACTORIO	
ASPECTOS ECONÓMICOS	
Remuneración Actual	
Remuneración esperada	
Motivo del cambio	
Entrevistador por:	

4. Después del desarrollo de la entrevista se procede con las pruebas psicológicas y técnicas a los aspirantes, para poder conocer conocimientos y aptitudes de cada uno.

5. Existen diferentes tipos de evaluaciones las cuales se deben utilizar dependiendo el caso y del tipo de posición a cubrir, para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., se recomienda utilizar las siguientes:

- Prueba de personalidad Rosenberg: Consiste en una lista de preguntas aplicando temas como la apariencia física, nuestras capacidades sociales e

intelectuales las cuales se debe contestar Si o No, y explica el autoconcepto o auto aceptación que tenemos cada uno de nosotros mismos, ya que la forma en que te valoras no siempre coincide con la imagen que das a los demás.

- Test de asertividad de Rathus: Es una herramienta que permite valorar el comportamiento, es decir, cuan asertivo soy, una persona asertiva se encuentra en punto medio entre la agresividad y la pasividad. Ser asertivos es tener la capacidad para expresar lo que se siente, lo que se piensa sin incomodar, consiste en una lista de preguntas las cuales deben ser respondidas bajo parámetros de siempre, muchas veces, a veces o nunca, como resultado dándonos una puntuación en cual refleja que tan asertiva es una persona.
- Pruebas técnicas: La empresa debería desarrollar pruebas técnicas de conocimiento al personal que ingrese a cargos que requiera habilidades numéricas.

6. Ya realizadas las entrevistas y teniendo resultados de las pruebas se debe elaborar una comparación entre los candidatos bajo los parámetros de estudio, experiencias, competencias, y resultados de las pruebas realizadas con la finalidad de ver cuál de los candidatos es más apto para el cargo.

Tabla 9: Formato de comparación entre candidatos

CO COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS				
		CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C
ESTUDIOS		CANDIDATO A	CANDIDATO B	CANDIDATO C
EXPERIENCIA REQUERIDA				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
EXPERIENCIA PROFESIONAL				
COMPETENCIAS				
PERSONALES REQUERIDAS				
RESULTADOS DE LAS PRUEBAS REALIZADAS				
OTROS FACTORES IMPORTANTES				

7. El informe se presenta al Gerente de Recursos Humanos el cual decidirá a que postulantes citar para la segunda entrevista con el fin de conocer más a fondo a los candidatos.
8. La segunda entrevista se realiza con el jefe inmediato del puesto y la misma toma la decisión, la cual debe ser comunicada al departamento de Recursos Humanos, para proceder con la contratación legal.
9. Para concluir con el proceso de selección el departamento de RRHH tiene como responsabilidad realizar la inducción organizacional al nuevo colaborador, informándole de las políticas, normas, misión y visión de la organización, y la inducción técnica está a cargo del superior inmediato

3.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FastDent Cía. Ltda., debe seguir los pasos que se detallan a continuación para desarrollar un correcto proceso de evaluación de desempeño al personal.

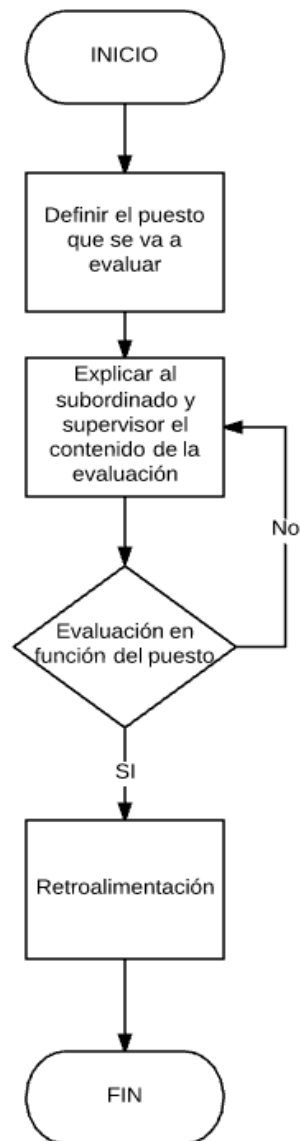


Figura 9: Proceso de evaluación de desempeño

Se plantea que la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., utilice una evaluación de 360°, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

Este proceso debe ser desarrollado por el departamento de RRHH, el cual primero debe informar al evaluador y a la persona que va hacer evaluada en que consiste el proceso y el contenido de la evaluación.

Se sugiere que, para tener una retroalimentación total, y al ser una empresa pequeña es necesario que los empleados actuales realicen la autoevaluación, adicional que evaluados por clientes y proveedores que la gerencia considere importantes para la organización, para obtener una retroalimentación y dar a conocer al empleado las falencias encontradas y dar a conocer mejoras.

Tabla 10: Formato de evaluación de desempeño por competencias

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
I. Datos del Evaluado		Fecha:			
Nombres					
Oficina /Área					
Cargo					
11. Datos del evaluador (Marcar con una "X")					
Nombres					
Evaluador					
Jefe Inmediato					
Supervisado					
Colega					
Cliente interno					
Proveedor					
111. Evaluación por competencias (Marcar con una "X")					
5) =Sobresaliente, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Malo					
COMPETENCIAS CARDINALES		CALIFICACIÓN			
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Malo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		CALIFICACIÓN			
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Malo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO		CALIFICACIÓN			
		Sobresaliente	Bueno	Regular	Malo
IV. Preguntas adicionales					
1. Sirva indicar algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencias.					
2.¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño laboral?					
Firma del evaluador					
Firma de la persona evaluada					
Fecha					

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Se planteó el modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., bajo la planeación estratégica de la organización como sus objetivos, misión y visión con la finalidad de que el modelo este alineado a la meta planteada por la organización.
- Los subsistemas planteados para la organización son reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal bajo un modelo por competencias desarrollado por la autora Martha Alles.
- Se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa para conocer más a fondo la organización y dar a conocer los beneficios del planteamiento de este modelo por competencias puede generar en la organización.
- Bajo los textos de la autora Martha Alles se desarrolló un diccionario de competencias, con la finalidad de que sea utilizado en la organización en todos los subsistemas planteados y que se tenga un mayor conocimiento a lo que se refiere a competencias.

4.2 RECOMENDACIONES

- Socializar con los empleados de la organización la importancia del modelo de gestión de talento humano por competencias, que se lo implemente y no solo sea un proyecto a futuro.
- Se recomendaría realizar la evaluación de desempeño una vez al año a los trabajadores, para medir si el personal se encuentra comprometido con las metas de la organización y obtener una retroalimentación para desarrollar mejoras.
- La empresa FastDent Medexpress Cía. Ltda., en un futuro debe desarrollar un subsistema de capacitación y desarrollo el personal en la empresa, contando con un plan de sucesión y valoración de cargos, controlando que las remuneraciones se encuentren apropiadas dependiendo a la carga de trabajo.
- Revisar los perfiles de los cargos y mantenerlos actualizados con las competencias establecidas y si fuese necesario la creación de nuevos cargos utilizar el diccionario de competencias desarrollado, para que se encuentren alineadas con la planeación estratégica de la organización.
- Al realizar la implementación de los tres subsistemas desarrollados utilizar el diccionario de competencias, comportamientos y preguntas y mantenerlo actualizado.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2009). *Diccioanrios de comportamientos : la trilogía. Tomo II*. Ediciones Granica.
2. Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias : la trilogía,nuevos conceptos y enfoques . Tomo I*. Ediciones Granica.
3. Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas : la trologia .Tomo III*. Ediciones Granica.
4. Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recurus humanos : gestión por competencias , casos*. Ediciones Granica .
5. Alles, M. (2011). *Diccioanrio de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
6. Alles, M. (2012). *Social media y Recursos Humanos* . Ediciones Granica.
7. Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Madrid: Granica.
8. Alles, M. (2016). *Modelo de Gestión por Competencias* . Edición Garnica.
9. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
10. Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Recursos Humanos*.
11. Colectivo de Autores. (2011). *Manual Selección de Personal*. CEP, S.L.
12. De La Cruz Lablanca, I. (2015). *Apoyo administrativo de la Gestión de Recursos Hhumanos*. Ministerio de Educacion de España.
13. Eugenio, R. O. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* . McGraw-Hill España.
14. Fernández, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos* . Septem Ediciones.
15. HRider. (s.f.). *Programaria S.L.* Obtenido de <https://www.hrider.net/faces/jsf/blog.xhtml>

16. Marin, P. (2006). *Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos*. Red Psicología desde el Caribe .
17. Montes Alonso, M. J. (2010). *Selección del personal*. Españaa: Ideas Propias.
18. Pereda Marín. (2006). *Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos*. Red Psicología desde el Caribe.
19. Rodríguez, J. (2006). *El modelo de gestion de Recursos Humanos*.
20. Tejedo, J. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* . Macmillan Iberia, S.A.
21. Velasquez Zaldivar, R., & Guzmán, M. (2009). *Modelos contemporaneos de Gestion de Recursos Humanos*. El Cid Editor.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta de competencias de cada cargo

Formato de encuesta gerente general

<p>Estimado(a), solicitamos su ayuda, respondiendo la siguiente encuesta, de acuerdo a los siguientes parámetros. 1. Apruebas las competencias requeridas por su área y por supuesto, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Valore en qué nivel se encuentra cada competencia, los niveles se encuentran en el diccionario. 3. Si cree que es necesario otras competencias por favor escríbalas en el cuadro de observaciones</p>						
ÁREA:						
PUESTO: GERENTE GENERAL						
	APROBACIÓN	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Competencias Específicas por Área						
Conducción de personas						
Liderazgo para el cambio						
Visión estratégica						
Otras						
Competencias Específicas por puesto						
Calidad y mejora continua						
Conocimientos técnicos						
Habilidades mediáticas						
Productividad						
Tomas de decisiones						

Formato de encuesta gerente de ventas

Estimado(a), solicitamos su ayuda, respondiendo la siguiente encuesta, de acuerdo a los siguientes parámetros.

1. Apruebas las competencias requeridas por su aérea y por supuesto, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se encuentra cada competencia, los niveles se encuentran en el diccionario.
3. Si cree que es necesario otras competencias por favor escríbalas en el cuadro de observaciones

ÁREA:

PUESTO: GERENTE GENERAL

[illegible]

ÁREA:

	APROBACIÓN	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Competencias Específicas por Área						
Visión estratégica						
Empowerment						
Conducción de personas						
Otras						
Competencias Específicas por puesto						
Relaciones públicas						
Orientación al cliente interno y externo						
Temple y dinamismo						
Toma de decisiones						
Habilidades mediáticas						

[illegible]

Formato de encuesta director financiero

<p>Estimado(a), solicitamos su ayuda, respondiendo la siguiente encuesta, de acuerdo a los siguientes parámetros. 1. Apruebas las competencias requeridas por su aérea y por supuesto, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Valore en qué nivel se encuentra cada competencia, los niveles se encuentran en el diccionario. 3. Si cree que es necesario otras competencias por favor escríbalas en el cuadro de observaciones requeridas por su aérea y por supuesto, cuyas definiciones se encuentran en el diccionario adjunto. 2. Valore en qué nivel se encuentra cada competencia, los niveles se encuentran en el diccionario. 3. Si usted cree que es necesario otras competencias por favor escríbalas en el cuadro de observaciones</p>						
ÁREA:						
PUESTO: GERENTE GENERAL						
	APROBACIÓN	A	B	C	D	OBSERVACIONES
Competencias Específicas por Área						
Conducción de personas						
Dirección de equipos de trabajo						
Liderazgo						
Otras						
Competencias Específicas por puesto						
Conocimientos técnicos						
Credibilidad técnica						
Influencia y negociación						
Toma de decisiones						

Formato de encuesta para el cargo de vendedor

<p>Estimado(a), solicitamos su ayuda, respondiendo la siguiente encuesta, de acuerdo a los siguientes parámetros. 1. Apruebas las competencias requeridas por su aérea y por supuesto, cuyas</p>
--

PUESTO: GERENTE GENERAL

[illegible]

Anexo 2: Diccionario de Competencias Cardinales

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización.	A Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización.	Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas	¿Cuáles son las responsabilidades estratégicas a su cargo?
		B Formula y propone planes de acción que permite transformar las áreas de mejora en fortalezas.	Formula y propone planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas.	
		C Identifica y comprende los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externa.	Utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su sector de trabajo.	Relátame una situación en la que la empresa para la cual usted trabaja se vio afectada por circunstancias que usted puede catalogar como difíciles.
		D Interpreta correctamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externa.	Trabaja con el ritmo habitual en épocas retadoras.	
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplirlos.	A Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes.	Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y estimula con sus acciones y métodos de trabajo.	La organización donde usted trabaja actualmente tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?
		B Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas.	Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados superando los resultados esperados.	

NOMBRE	DEFINICIÓN		COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.	¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? ¿Cómo se desempeñó?
		D	Demuestra respeto esperados para su puesto de trabajo.	Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo.	
Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales	A	Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.	Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía
		B	Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	
		C	Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo.	Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo.
		D	Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño.	No es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.	
Compromiso con la rentabilidad	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimientos sostenidos de la organización.	A	Orienta las acciones propias y de todos los integrantes de la organización al logro de la estrategia corporativa.	Define objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido y diseña políticas y procedimientos que permiten alcanzarlos.	Cuénteme como administra los recursos que se le asignan para llevar a cabo sus tareas ¿Cómo

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		B Orienta las acciones propias y de todos los integrantes del área a su cargo al logro de las metas corporativas.	Orienta las acciones propias y de todos los integrantes del área a su cargo al logro de las metas corporativas.	realiza la planificación de los gastos?
		C Lograr alcanzar los mejores resultados en función de los recursos disponibles.	Logra alcanzar los mejores resultados en función de los recursos disponibles.	La organización en la que trabaja actualmente, ¿Qué hace para actuar con concordancia con dichas metas y colaborar con la consecución?
		D Racionaliza sus acciones con el propósito de utilizar mejor los recursos disponibles.	Colabora desde su función con la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.	
Conciencia organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización	A Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan.	Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder de su propia organización.	¿Quién es el verdadero líder en la empresa u organización donde labora?
		B Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio.	Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio.	
		C Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de mediano plazo.	Interpreta el entorno el mercado. Otras organizaciones de la misma actividad, proveedores lo que permite entender las decisiones tomadas por los superiores.	¿Las decisiones de su líder /director/jefe eran revisadas por otra persona?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		D Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de su área de trabajo.	Implementa las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder en la organización.	
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.	A Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización.	Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente principios morales o éticos?
		B Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización.	Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto en las políticas de la organización.	
		C Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación como profesionales, directivas o de conducción de personas.	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector.	¿Qué piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?
		D Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.	Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético.	
Ética y sencillez	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas	A Genera confianza en otros al diseñar métodos de trabajo aplicables a toda la organización.	Establece un marco de referencia para sí mismo y para toda la organización	¿Qué entiende usted por los términos "ética y sencillez"?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales.		destinado a actuar en concordancia con los valores y políticas organizacionales.	
		B Es un referente en la organización por su ética y sencillez.	Genera confianza en otros al diseñar, dentro de su área, métodos de trabajo no burocráticos.	
		C Conduce el equipo a su cargo sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.	Conduce el equipo a su cargo sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales.	Cuando no está de acuerdo con una instrucción recibida de sus superiores o no la comprende ¿Cuál es su reacción?
		D Es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.	Es un referente para sus compañeros por su ética y sencillez.	
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales con personas o grupos diversos.	A Posee tan conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto.	Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversas.	¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya?
		B Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción.	Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción.	
		C Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque.	Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales y asume su conducción.	¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		D Posee tal conocimiento de los temas relacionados como su puesto de trabajo que le permite anticiparse a los cambios del contexto.	Es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos.	requerimientos de clientes, proveedores, instituciones?
Fortaleza	Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación.	A Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran en la organización.	Conduce y dirige a la organización en su conjunto bajo el principio de fortaleza.	¿Qué entiende por fortaleza como concepto moral?
		B Diseña e implementar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de que el área bajo su responsabilidad, obren en todo momento.	Analiza su propio desempeño, así como el de las personas que integran su área, bajo el principio de fortaleza.	
		C Participa en proyectos multidisciplinarios dentro de su área.	Participa en proyectos multidisciplinarios dentro de su área actuando de acuerdo con el principio de fortaleza.	¿Se siente superior cuando logra algo que para otros es difícil de alcanzar?
		D Es un referente para sus compañeros tanto en lo personal como en relación con las tareas a su cargo.	Es un referente para sus compañeros en materia de fortaleza tanto en lo personal como en relación con las tareas su cargo.	
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear	A Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales con visión de largo plazo.	Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales.	¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	oportunidades o evitar problemas.	B Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales.	Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia.	¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
		C Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo.	Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.	
		D Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.	Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización cuando estas se presentan.	
Innovación y Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones.	A Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.	Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas.	Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora
		B Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.	Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes que contemplen los intereses de los clientes internos y externos.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, y que son aplicables en su sector de trabajo.	Posee una clara visión del mercado nacional lo que permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos.	Cuénteme respecto de ¿algún viejo problema en su empresa que se haya resuelto a través de su gestión?
		D Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas.	Las soluciones nuevas y originales que presentan exceden su puesto de trabajo.	
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales.	A Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura a la organización en función de ellos.	Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales.	¿Qué entiende usted por integridad como concepto?
		B Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
		C Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo.	Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás.	¿Qué lugar ocupa la rectitud en su escala de valores en el trabajo?
		D Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen.	Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece en los negocios.	A Diseña políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.	Diseña políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde.	¿Le reclaman alguna vez sus subordinados o sus compañeros de trabajo que usted no haya actuado con justicia?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		B Difunde las políticas organizacionales para velar por el cumplimiento de los valores de la organización.	Difunde las políticas organizacionales para velar por el cumplimiento de los valores de la organización.	
		C Dirige el grupo de personas a su cargo aplicando principios de justicia.	Comunica a sus colaboradores las políticas organizacionales en relación con los valores de la organización.	¿Usted piensa que hay distintos tipos de justicia?, brinde ejemplos de su respuesta.
		D Es un referente entre sus compañeros y en su sector por obrar con equidad en cualquier circunstancia.	Es un referente entre sus compañeros y en su sector por obrar con equidad en cualquier circunstancia.	
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.	A Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización.	Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización.	¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted había presentado? ¿Qué hizo al respecto?
		B Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo.	Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo.	
		C Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ellos.	Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal.	Relátame alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		D Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.	Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.	problema u otro resultado positivo por haber perseverado.
Prudencia	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos.	A Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio que permiten a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en los diversos actos.	Diseña políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio que permiten a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez.	Según su experiencia laboral ¿quiénes tienes más éxito los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados?
		B Dirige su área aplicando principios de prudencia.	En su accionar distingue y diferencia en lo bueno y lo malo tanto para el área a su cargo.	
		C Aplica políticas y procedimientos para que su sector y cada uno de sus integrantes apliquen criterios de prudencia.	Aplica políticas y normas organizacionales sobre la base del buen juicio que permiten a todos los integrantes de su sector obrar con sensatez.	Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos, bríndeme ejemplos.
		D Es un referente entre sus compañeros y en el ámbito de su sector por su prudencia tanto en su vida laboral como en el ámbito personal.	Es un referente entre sus compañeros y en el ámbito de su sector por su prudencia tanto en su vida laboral como el ámbito personal.	
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante.	A Diseña estrategias para fomentar en todo el ámbito de la organización en trato digno, franco y tolerante.	Diseña estrategias para fomentar en todo ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	¿Qué entiende usted por respeto?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		B Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	Brinda un trato digno, franco y tolerante y obtiene reciprocidad.	
		C Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.	Establece relaciones cálidas con sus compañeros de trabajo.	Cuando se siente agredido o inseguro por alguna razón ¿cuál es su reacción?
		D Brinda un trato digno, franco y tolerante y obtiene ferocidad.	A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.	
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales.	A Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales.	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.	Describame una situación en la que se le hayan presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal, y como lo resolvió.
		B Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales.	Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acción.	
		C Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.	Logra, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector en un adecuado clima laboral.	Detalle una situación en la que haya logrado promover entre sus colaboradores y/o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados.
		D Trabajo preservando en su entorno un buen clima laboral.	Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.	
Responsabilidad social	Capacidad para identificarse con las políticas	A Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.	Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social con visión de largo plazo.	¿Participa de alguna actividad destinada a colaborar con su comunidad?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	organizacionales en materia de responsabilidad social.	B Es un referente en su área y en el ámbito de la organización en materia de responsabilidad social.	Promueve las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.	¿Tiene conocimiento de cuáles son las principales necesidades que experimenta su comunidad en materia de asistencia social?
		C Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias.	Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias.	
		D Comprende rápidamente otras culturas.	Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.	
Sencillez	Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos.	A Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo.	Define y fija políticas organizacionales y las comunica de manera clara y precisa a todos los niveles de la organización.	¿Qué entiende usted por sencillez?
		B Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo.	Busca nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y diseña métodos de trabajo y procedimientos para su área.	
		C Dirige a sus colaboradores aplicando principios de sencillez	Genera confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo al evidenciar en todo momento un comportamiento honesto.	¿Se ha encontrado en su tarea con personas que dicen una cosa y hacen otra?
		D Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector por su sencillez.	Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector por su sencillez.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Temple	Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo.	A Define la visión organizacional aun en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio tanto en sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización.	Define la visión organizacional aun en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio tanto en sí mismo como en relación con los planes estratégicos de la organización.	Detalle si ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional.
		B Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos.	Dirige su área aplicando principios de templanza.	
		C Lleva adelante su sector en circunstancias adversas.	Aplica en su sector las directivas recibidas aun en tiempos difíciles y obra con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las responsabilidades a su cargo.	Relátame alguna situación no exitosa de su vida profesional /laboral u ocurrida en otra circunstancia.
		D Es un referente para sus compañeros y en su sector por su templanza.	Es un referente para sus compañeros y en su sector por su templanza.	

Anexo 3: Diccionario de Competencias Específicas

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Conducción de personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.	A	Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño.	Es un referente en materia de conducción de personas.	¿Qué acciones lleva a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posee diferentes características y motivaciones? Brindar ejemplos.
		B	Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales.	Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.	
		C	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad.	Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo.	Cuénteme que acciones lleva a cabo para promover y fomentar entre sus colaboradores oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
		D	Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo.	Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad.	
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar	A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas.	Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos.	¿Qué acciones llevaría a cabo para consolidar al grupo como un equipo y lograr que todos sus integrantes actuaran orientados a la consecución de los objetivos comunes?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	con autonomía y responsabilidad.	B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas.	Estimula a los miembros de su pareja a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento.	Relate qué criterios utilizaría para coordinar las tareas que los distintos integrantes de su equipo deben realizar para alcanzar los objetivos grupales y establecer prioridades y plazos realistas para su cumplimiento.
		C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo para comunicar las metas fijadas.	Participa, apoya y alienta el trabajo en equipo interdisciplinarios.	
		D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad.	Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados.	
Empowerment	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados.	A	Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas.	Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo.	Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador o a un miembro de otro equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para sumarlo a su grupo?
		B	Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área.	Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos como en competencias.	
		C	Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles para sus colaboradores.	Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector	Describa las características de sus colaboradores. Describese a usted mismo como conductor del grupo.

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
				para añadir valor a la tarea realizada.	
		D	Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles.	Alcanza los objetivos fijados y al mismo tiempo logra añadir valor a la tarea realizada.	
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimiento como en competencias.	A	Capacidad para ofrecer retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores, señalándoles sus fortalezas y debilidades.	Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores, apoyándolos hasta que puedan desempeñarse sin su ayuda.	¿Con qué acciones de formación ha realizado para usted mismo, tanto en conocimientos como en competencias?, como se relacionan con su puesto de trabajo, actual o futuro, según corresponda.
		B	Capacidad para demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos.	Demuestra interés constante y genuino por el desarrollo y la capacitación de sus colaboradores.	
		C	Capacidad para realizar seguimiento sobre el grado de desarrollo de las personas a su cargo.	Da retroalimentación sobre comportamientos y comunica las expectativas positivas para un desempeño futuro.	¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores?
		D	Capacidad para alentar a sus colaboradores cuando toma conocimiento de oportunidades	Realiza seguimiento sobre las tareas delegadas y proporciona	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
			dentro de la organización acordes con sus capacidades e intereses.	una retroalimentación constructiva.	
Emprenurial	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento.	A	Capacidad para transformar una actividad de baja rentabilidad en otra de mayor rendimiento anticipándose a otros por su conocimiento, visión y calidad de sus decisiones.	Busca el cambio y responde a él con éxito y guía a la organización en esa misma dirección.	¿Alguna vez inició un negocio propio? ¿Cómo fue la experiencia?
		B	Capacidad para buscar el cambio, responder a él con éxito y guiar al área a su cargo en esa dirección.	Frente a situaciones nuevas y/o cambiantes, las interpreta adecuadamente y las transforma en oportunidades para el área a su cargo y para sí mismo, si es pertinente.	
		C	Capacidad para transformar el sector a su cargo llevándolo desde una zona de baja rentabilidad o productividad a otra de mayor rendimiento.	Realiza adecuados análisis de las variables económicas y de mercado y descubre así oportunidades aun donde otros no las ven.	¿Qué elementos tuvo en cuenta para iniciar una actividad? Bríndeme detalles.
		D	Implica ser un referente para sus colaboradores por su calidad de empenur.	Es un referente en su sector por su calidad de empenur.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso.	A	Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados.	Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética.	Describame una situación en la que sintió haber sido un claro referente o guía en la actuación de sus pares o colaboradores. ¿Por qué cree que eso sucedió?
		B	Implicar cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos y ser un ejemplo para todo el integrante de su área.	Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales.	
		C	Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales y conducir con valores éticos al personal a su cargo.	Crea y mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores, logrando transformarse en una guía para ellos.	¿Usted ha realizado acciones para convertirse en un verdadero ejemplo de liderazgo entres sus colaboradores y pares?
		D	Cumplir las políticas organizacionales y al mismo tiempo constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos.	Mantiene un buen ambiente laboral en su sector y entre sus colaboradores.	
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con	A	Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada	Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las	¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	éxito los desafíos de la organización.		conducción de personas y desarrollar el talento.	distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia.	
		B	Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo.	Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.	
		C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas.	Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas.	Brinde un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
		D	Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas.	
Liderazgo ejecutivo	Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización.	A	Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales.	Brinda entrenamiento experto y forma a otros líderes en el ámbito de la organización y en otros ámbitos de actuación.	Cuénteme cómo comunica temas organizacionales, por ejemplo, visión, políticas, estrategia, brindar ejemplos.
		B	Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que	Comunica misión, visión, objetivos y políticas organizacionales y motiva a	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
			faciliten la consecución de las mismas.	todos a identificarse y participar de ellos.	¿Se le ha presentado alguna situación donde un colaborador suyo, jefe a su vez de sus propios colaboradores, tuviese alguna situación problemática con alguno de sus supervisados?
		C	Implica ser considerado un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes) entre sus colaboradores directos.	Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos.	
		D	Conducir equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva y ser un modelo a seguir.	Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y lo apoya en su consecución.	
Liderazgo para el cambio	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable.	A	Capacidad para generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos.	Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos.	¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted tuvo que liderar en la organización o en su división?
		B	Capacidad para promover en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	
		C	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo y compromiso genuino en sus colaboradores y pares.	Es un entrenador experto reconocido en su área, por lo cual es requerido para asumir ese rol por sus pares y colaboradores.	¿Qué ideas innovadoras ha generado en su organización? ¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		D	Capacidad para actuar frente al cambio y detectar oportunidades.	Es un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio.	
Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización.	A	Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades.	Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.	¿Ha presentado propuestas para su incorporación a la estrategia de su organización? Cuénteme al respecto.
		B	Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral.	Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo.	
		C	Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.	Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo.	¿Qué nuevos objetivos ha definido usted para un área/división/organización que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional?
		D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.	Se adecua a los cambios del entorno.	

Anexo 4: Diccionario de Competencias Específicas por Área

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente.	A	Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como adecuada adaptación a las nuevas situaciones,	Comprende y aprecia perspectivas diferentes y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones.	¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar a fin de responder a nuevos requerimientos de los clientes?
		B	Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.	Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.	
		C	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones.	Revisa los objetivos bajo su responsabilidad y propone cambios cuando advierte que es necesario.	¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Cómo se manejó?
		D	Capacidad para adaptarse a diversas situaciones.	Muestra compromiso con las metodologías y herramientas que propone la organización para facilitar su adaptación a diversos contextos.	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar	A	Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles.	Relátame una situación en la que sus ideas hayan

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.	B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles.	Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.	sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/sector/área.
		C	Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua.	Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo.
		D	Capacidad para brindar soluciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.	Ejecuta sus tareas de manera eficiente.	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	A	Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los procesos.	Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización.	En su vida personal ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero,
		B	Capacidad para diseñar métodos para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.	Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
				inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.	tiempo u algún otro recurso escaso?
		C	Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.	Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización.	Describame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante.
		D	Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control.	Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.	
Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades.	A	Capacidad para concretar y formalizar vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas.	Concreta y formaliza acuerdos y vínculos duraderos y beneficiosos para la organización y para el cliente.	¿Cómo idéntica aquello que resulta realmente importante para su cliente al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra y los servicios que ofrecía?
		B	Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones y facilitar su aceptación.	Identifica el interés del cliente, en función de lo cual se aboca a cerrar tratos comerciales con él.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.	Lleva a cabo efectivos intentos para lograr que el cliente tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.	Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente, que en un inicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/ utilizar un producto?
		D	Proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas.	Cierra acuerdos comerciales que se adecuan a los lineamientos y las expectativas de la organización.	
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas.	A	Capacidad para brindar apoyo a los otros, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	Brinda apoyo y ayuda a otros y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.	Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda.
		B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados.	Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros.	Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área.	¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua?
		D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	
Competencia "del náufrago"	Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles.	A	Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del mercado.	Identifica las dificultades y las tendencias del mercado fiando políticas organizacionales para enfrentarlas proactivamente con visión de largo plazo.	En las situaciones que usted califica de difíciles ¿Cómo se relacionaba usted con aquellos a quienes creía responsables de esa realidad?
		B	Capacidad para enfrentar con mirada positiva y asumir como un reto las situaciones o escenarios adversos.	Enfrenta con mirada positiva y asume como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles que debe enfrentar la organización y su área de trabajo en particular.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Capacidad para enfrentar y asumir como un reto las situaciones adversas, complejas y difíciles de la organización.	Es reconocido como un referente por sus colaboradores, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.	Cuénteme de alguna situación en la que la organización para la cual usted trabaja, se haya visto afectada por circunstancias que usted pueda catalogar de "verdaderamente difíciles".
		D	Implica ser reconocido por sus compañeros como un referente en momentos críticos para el sector en el cual se desempeña.	Implementa las acciones definidas por la dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar las potenciales amenazas.	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales.	Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.	Cuénteme acerca de alguna situación en la que en una reunión con otras personas no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto.
		B	Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información.	Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar.	Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.	Cuénteme de algún caso en el que estando en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo, por distracción, falta de conocimiento. ¿Qué hizo?
		D	Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	Escucha atentamente sus interlocutores.	
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales.	A	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes.	Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes tanto nacionales como internacionales.	Reláteme cómo ve usted el mercado nacional e internacional donde opera la organización en la que trabaja actualmente (o se desempeñó con anterioridad)
		B	Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización.	Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de la organización.	
		C	Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado.	Posee un adecuado conocimiento de los productos y de los aspectos del marco	Hábleme del negocio en el que

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
				regulatorio pertinentes para su tarea y las del equipo a cargo.	actúa la organización
		D	Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional) basado en su conocimiento del mercado.	Se mantiene actualizado y en pleno conocimiento de las características generales del mercado y de la industria.	donde labora o laboraba, detalle productos/servicios que ofrece, los proveedores.
Conocimientos técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad.	Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia.	¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y/o superiores?
		B	Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias.	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
		C	Asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia.	Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas.	¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos y que luego ese aporte
		D	Mantener de manera constante su interés por aprender.	Evidencia un constante interés por aprender.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
					haya significado una mejora cualitativa para su organización?
Credibilidad técnica	Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender de la esencia de los problemas complejos y generar soluciones prácticas y aplicables.	A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general.	Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.	¿Usted cree que es considerado un referente técnico en la comunidad de negocios o en la empresa o entre sus colaboradores?
		B	Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo.	Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización.	
		C	Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.	Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad	¿Es o fue invitado a dar conferencias, ya sea en la comunidad de negocios?
		D	Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.	Lleva a cabo las tareas apropiadamente.	
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento	A	Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo de talento.	Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual.	¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	propio y de los demás y utilizar para ellos diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado.	B Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual.	Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos.	útiles para el desarrollo de su propio talento?
		C Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades.	Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.	¿En qué aspectos de su vida profesional
		D Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.	Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior.	considera que debería mejorar?
Dinamismo- Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras con interlocutores diversos	A Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes.	Promueve en toda la organización y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	¿Bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un
		B Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	esfuerzo importante durante un largo período de tiempo?

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.	Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornadas de trabajo extensas.	¿Háblame de alguna ocasión en la que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo?
		D	Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.	Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras	
Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información.	A	Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y generación de directrices.	Establece, tanto para sí mismo como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes.	¿Podría indicarme cuál fue su nivel de logros en el último ejercicio o período de evaluación?
		B	Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia.	Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes.	
		C	Capacidad para fijar, tanto en sí mismo como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos.	Fija tanto para sí mismo como para otros funcionarios, metas retadoras.	Relátame una situación en la usted haya estado de acuerdo con los

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		D	Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas.	Establece para sí mismo metas retadoras.	criterios adaptados por su superior para la concreción de determinados objetivos/metás?
Habilidades mediáticas	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia.	A	Capacidad para manejarse con fluidez frente a los medios de comunicación y mantener una buena relación con la prensa.	Expone las ideas que planea comunicar y prioriza el mensaje que se desea transmitir, cuidando la imagen organizacional.	¿Recibió llamadas de felicitación o de crítica?
		B	Capacidad para manejarse con seguridad y desenvoltura frente a los medios, tanto en situaciones que se hayan planeado con anticipación en circunstancias inesperadas.	Se maneja con fluidez frente a los medios de comunicación y mantiene al mismo tiempo una buena relación con la prensa.	
		C	Capacidad para exponer las ideas que planea comunicar y no responder aquello que no ha planeado ni desea decir.	Es un referente en su área de trabajo para su adecuado manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.	En la empresa donde laboraba o labora, la estrategia incluye la exposición a los medios.
		D	Implica ser un referente en su área de trabajo por su manejo de los medios de comunicación y su buena imagen.	Se maneja con desenvoltura frente a los medios en situaciones que se hayan planeado con anticipación.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto.	A	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generan un impacto positivo en las demás.	Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundados y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.	Cuénteme acerca de alguna situación que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante.
		B	Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios.	Convince a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.	Dígame su alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara.
		C	Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.	Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.	Que hace cuando debe tomarse una decisión y no existe ningún
		D	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos.	Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas.	
Iniciativa-Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas	A	Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente y diseñar métodos de trabajo.	Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
	y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	B Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente.	Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.	procedimiento estipulado para hacerlo.
		C Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio.	Aporta ideas que contribuyen a mejorar los procesos y a actuar proactivamente.	Cuál ha sido el trabajo o asignación más interesante que usted tuvo.
		D Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.	Actúa proactivamente.	
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y al mismo tiempo crear soluciones estratégicas.	A Capacidad para definir estrategias, procesos cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión.	Define y diseña estrategias, procesos, recursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión.	Bríndeme un ejemplo de una situación crítica que usted haya identificado anticipándose a las potenciales consecuencias que podría haber ocasionado.
		B Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión.	Es un ejemplo dentro de su área por su desempeño ante situaciones conflictivas.	

NOMBRE	DEFINICIÓN	COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS	PREGUNTAS
		C	Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión.	Procura manejar situaciones de crisis y contingencia sin perder de vista objetivos de la organización.	En alguna ocasión ya sea en su empleo actual o en su anterior empleo, se
		D	Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.	No logra prever potenciales situaciones conflictivas.	enfrentó a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo manejar.

Anexo 3: Descripción de Cargos

1. Gerente General

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMP				
FECHA: _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN:	GERENTE GENERAL			
DEPARTAMENTO :	ADMINISTRACIÓN			
JEFE INMEDIATO :	NINGUNO			
SUPERVISA A:	GERENCIAS			
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma.				
3. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Integridad	x			
Orientación y confianza	x			
Responsabilidad	x			
Ética y Transparencia	x			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	x			
Liderazgo	x			
Visión estratégica		x		
Empowerment		x		
COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Cierre de acuerdos		x		
Conocimiento de la Industria y del mercado	x			
Gestión y logro de objetivos	x			
Manejo de crisis	x			
Toma de decisiones	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO				
FORMACIÓN NECESARIA :	Estudios universitarios en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría			
EXPERIENCIA PREVIA :	Mínimo 5 años de experiencia como Gerente General o Gerente de mandos			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	
Gestión administrativa			x	
Idioma		x		
Informática			x	
5. RESPONSABILIDADES				
Supervisa el trabajo de sus subordinados				
Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados				
Ser el máximo responsable de la calidad del servicio por lo que debe velar por la aplicación de las normas de gestión de la calidad en las entregas y establecer mecanismos de retroalimentación de la satisfacción del cliente				
Supervisar semanalmente el flujo de caja y mensualmente los Balances				
Gestionar medios que garanticen la liquidez en la empresa				
Buscar el mejoramiento continuo en los distintos procesos de la organización				
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.				
Revisado Por:	Firma			
Aprobado por:	Firma			

2. Gerente de Ventas

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
FECHA: _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN: GERENTE DE VENTAS				
DEPARTAMENTO: VENTAS				
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL				
SUPERVISADO: VENDEDOR				
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Buscar potenciales clientes en el mercado odontológico ofreciendo el catálogo de los productos que se comercializa y fidelizar al cliente.				
3. COMPETENCIAS				
COGNOMINOS CARDINALES		NIVEL		
		A	B	C
Compromiso		x		
Integridad		x		
Orientación y confianza		x		
Responsabilidad		x		
Ética y Transparencia		x		
COGNOMINOS ESPECIFICAS		NIVEL		
		A	B	C
Conducción de personas				
Liderazgo			x	
		x		
COGNOMINOS POR AREA		NIVEL		
		A	B	C
Conocimiento de Planificación y Organización		x		
Conocimiento de la Industria y el mercado		x		
Conocimientos técnicos			x	
Toma de decisiones		x		
Pensamiento estratégico			x	
Pensamiento Analítico		x		
Relaciones Públicas			x	
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO				
FORMACIÓN NECESARIA:	Estudios universitarios en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.			
EXPERIENCIA PREVIA	Mínimo 3 años en gerencia comercial			
CONOCIMIENTOS	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	
Gestión administrativa			x	
Idioma		x		
Informática			x	
5. RESPONSABILIDADES				
Proponer proyectos de ventas				
Desarrollo de la presentación de la empresa en redes sociales				
Contactar con empresas interesadas en publicitar				
Buscar potenciales clientes y contactarlos para ofrecer los productos.				
Buscar promociones que generen interés al cliente.				
Revisado Por:	Finna			
Aprobado por:	Finna			

3. Director Financiero

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
FECHA: _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENO:MINACIÓN: DIRECTOR FINANCIERO				
DEPARTAJ:viENTO: CONTABLE				
JEFE INJ'vIEDIATO: GERENTE GENERAL				
SUPERVISA A : NINGUNO				
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Llevar toda la informacion contable de la organizlción bajo las politicas y normas tributarias del pais .				
3. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS CARDINALES		NIVEL		
		A	B	e
Compromiso		x		
Integridad		x		
Orientación y confianza		x		
Responsabilidad		x		
Ética y Transparencia		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		NIVEL		
		A	B	e
Conducción de personas				
Liderazgo			x	
			x	
COMPETENCIAS POR AEREA		NIVEL		
		A	B	e
Toma de decisiones			x	
Pensamiento Anáhtico		x		
Influencia y Negociación			x	
Capacidad de Planificación y Organización		x		
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO				
FORMACION NECES	Estudios superiores en Contabilidad y Auditoria -CPA			
EXPERENCIA PREVI	Mínimo 5 años como Contador General			
CONOCIMIENTOS E	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	
Gestión administrativa		x		
Idioma	x			
Informatica			x	
5. RESPONSABILIDADES				
Gestionar la liquidez de las empresa				
Lograr financiacion bancaria en los mejores términos y que cubran las necesidades de la empresa				
Preparar la planificación financiera				
Mnatener el control de la cartera de efectos comerciales pendientes.				
Analizar las inversiones a largo plazo decididas por la dirección				
Revisado Por:	Firma			
Aprobado por :	Firma			

3. Gerente de Talento Humano

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
FECHA: _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN:	Gerente General			
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos			
JEFE INMEDIATO:	Gerente General			
SUPERVISADO:	Ninguno			
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Es responsable por planear, desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y programas para atraer y mantener en la organización talento humano que reúna los requisitos de cada uno de los puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados.				
3. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Integridad	X			
Orientación y confianza	X			
Responsabilidad	X			
Ética y Transparencia	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL			
	A	B	C	D
Conducción de personas	X			
Liderazgo	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
COMPETENCIAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y organización	X			
Influencia y Negociación		X		
Habilidades mediáticas	X			
Desarrollo y autodesarrollo del talento	X			
Gestión y logro de objetivos		X		
Toma de decisiones	X			
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO				
FORMACIÓN NECESARIA:	Estudios superiores en Administración de Empresas - Administración de Psicología Organizacional			
EXPERIENCIA PREVIA:	Mínimo 3 años en altos cargos en RRHH			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	
Gestión administrativa			X	
Idioma		X		
Informática		X		
5. RESPONSABILIDADES				
Asiste en la planeación de recursos humanos para prever las necesidades futuras de personal				
Administra los programas de prestaciones para los empleados, estudiando alternativas y recomendando				
Supervisa la realización de descripciones y especificaciones de puestos para la organización				
Diagnostica necesidades de capacitación, adiestramiento y plantea programas para cubrirlas.				
Coordina las directrices y prácticas en materia de seguridad e higiene en el trabajo.				
Establece los sistemas para registros y controles de personal				
Revisado Por:	Finna			
Aprobado por:	Finna			

4. Vendedor

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
FECHA: _____				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN: VENDEDOR				
DEPARTAMENTO: VENTAS				
JEFE INMEDIATO : GERENTE DE VENTAS				
SUPERVISA A : NINGUNO				
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Es aumentar la venta de los productos que comercializa FastDdent , incorporando nuevos clientes y fidelizar a los actuales clientes.				
3. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	NIVEL			
	A	B	e	D
Compromiso	X			
Integridad	X			
Orientación y confianza	X			
Responsabilidad	X			
Ética y Transparencia	X			
COMPETENCIAS POR AEREA	NIVEL			
	A	B	e	D
Influencia y Negociación	x			
Pensamiento analítico		x		
Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Relaciones públicas	x			
Trabajo en equipo			x	
4. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO DEL PUESTO				
FORMACION NECESARIA:	Educación superior no finalizada			
EXPERENCIA PREVIA	Mínimo 3 años como vendedor			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	BAJO	MEDIO	SUPERIOR	
Gestión administrativa		x		
Idioma	x			
Informática		x		
5. RESPONSABILIDADES				
Efectuar visitas a nuevos clientes potenciales.				
Realizar cotizaciones y el seguimiento de sus gestiones comerciales.				
Realizar un informe de sus gestiones de ventas.				
Participar en ferias y seminarios para dar a conocer a la empresa a potenciales clientes.				
Fidelizar a nuevos clientes promoviendo las promociones existentes .				
Revisado Por :	Firma			
Aprobado por :	Firma			